IAS

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

8e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Pratiques d'audit social et de RSE dans la diversité de leurs environnements

Dakar, Sénégal

25, 26 & 27 mai 2006

Sommaire

Introduction ..... p. 9

1 *La santé Sécurité au travail en PME : une diversité des environnements et des pratiques*
Emmanuel Abord de Chatillon - Olivier Bachelard ..... p. 15

2 *Des perspectives d'évolution de la gestion des ressources humaines dans la PME de l'habillement au Maroc*
Mohamed Baayoud ..... p. 25

3 *L'entreprise familiale et la responsabilité sociale du dirigeant*
Jean-Pierre Boissin - Jean-Claude Castagnos ..... p. 33

4 *Audit social et responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de la santé au travail : le cas des TMS*
Marc Bonnet - Emmanuel Beck ..... p. 41

5 *La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d'entreprise : une prise de conscience nécessaire*
Sonia Boussaguet - Jean-Marie Estève ..... p. 53

6 *Le rôle des Stéréotypes dans le Management de la diversité culturelle : Le cas de l'Afrique*
Martine Brasseur ..... p. 61

7 *Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise*
Laurent Cappelletti ..... p. 71

8 *La responsabilité sociale comme forme de démocratisation de la gouvernance d'entreprise*
Fabrice Caudron - Yannick Schwamberger ..... p. 79

9 *RSE et parties prenantes : une entreprise contractuelle et universelle ?*
Didier Cazal ..... p. 85

10 *La RSE : vers une approche « constructiviste » pour les filiales de firmes multinationales (FMN) dans les PVD*
Guillaume Delalieux - Birahim Gueye ..... p. 95

11 *Au-delà des labels : du management de la RSE au management par la RSE*
Christine Delhaye - Manal El Abboubi - Virginie Xhauflair ..... p. 105

12 *L'employabilité à l'epreuve de la RSE ou la RSE à l'epreuve de l'emploi ?*
Anne Dietrich ..... p. 117

13 *Vers une convergence « contextualisée » des pratiques RH dans l'espace Euroméditerranéen*
Lucas Dufour - Adel Golli ..... p. 127

14 *Pour un audit de la réinsertion : le cas des seniors à hauts potentiels face à l'intérim*
Jean-Yves Duyck - Serge Guérin ..... p. 143

15 *La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP de taille moyenne*
Stéphane Fauvy ..... p. 153

16 *Le commerce équitable comme générateur de responsabilité sociale au sein des échanges commerciaux Nord-Sud*
Benjamin Huybrechts ..... p. 165

17 *Les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la région Sous Massa ?*
Fatima El Kandoussi - Manal El Abboubi ..... p. 171

18 *Limites et portée des pratiques de l'audit de la RSE en Tunisie : cas des entreprises du secteur textile habillement*
Fériel Laalai - Saloua Langar ..... p. 179

19 *La responsabilité sociale de l'entreprise ; au-delà des outils de gestion*
Alain Lapointe ..... p. 199

20 *Externalisation des forces de vente et RSE : Audit de la coopération*
Erick Leroux - Jean-Marie Peretti ..... p. 205

21 *La réussite de la transmission d'entreprise : une responsabilité sociale partagée entre le cédant et le repreneur*
Henri Mahé de Boislandelle - Thierno Bah ..... p. 219

22 *L'entreprise citoyenne, militante du développement durable*
Alioune Dit Mawa Faye ..... p. 229

23 *Le contrat psychologique peut-il aider à mieux apprénhender le stress en entreprise ?*
Virginie Moisson- Jean-Marie Peretti ..... p. 237

24 *Management et Stratégies Identitaires des Cadres en contextes multiculturels*
Evalde Mutabazi - Philippe Pierre ..... p. 243

25 *Audit social et Responsabilité Sociale d'Entreprise : cas d'une PME*
Florence Noguera ..... p. 255

26 *La contagion « RSE » dans la distribution : le rôle du partenariat ONG / entreprises*
Valérie Paone - Diana Mangalagiu ..... p. 263

27 *De la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la responsabilité sociale de l'employé (RSe) : une gestion risquée de la relation d'emploi*
Christiane Parez-Cloarec - Michel Le Berre ..... p. 271

28 *RSE et entreprises du secteur social*
Dominique Paturel ..... p. 281

29 *Emergence et pérennisation d'une démarche sociétalement responsable dans les entreprises*
François Petit - Pierre Baret - Daniel Belet ..... p. 285

30 *Responsabilité sociale et processus de changement : un modèle multidimensionnel d'évaluation*
François Pichault ..... p. 301

31 *Audit social et gestion des ressources humaines dans les organisations : pour une implication raisonnable des hommes au travail.*
Jean-Michel Plane ..... p. 315

32 *Considérations inactuelles sur le concept de « responsabilité »*
Baptiste Rappin ..... p. 327

33 *La VAE comme outil de gestion au service des entreprises et du secteur académique : analyse de l'utilisation de l'approche compétence dans l'enseignement supérieur*
Pierre-Yves Sanséau ..... p. 335

34 *La RSE : richesse du concept et diversite des pratiques sociales en france*
Jean-Yves Saulquin ..... p. 345

35 *Le « métier » d'auditeur social : réalité et devenir ?*
Aline Scouarnec - Antoine Veniard ..... p. 353

36 *Le coaching : une pratique universelle ?*
Dominique Steiler - Raffi Duymedjian ..... p. 365

37 *Pertinence et limites des indicateurs d'évaluation des entreprises dans les économies en développement*
Jean-Paul Tchankam - Zahir Yanat ..... p. 373

38 *Une lacune de la recherche d'universalité de la RSE et de ses outils : le management des Ressources Humaines en fonction de la culture nationale*
Delphine van Hoorebeke ..... p. 385

Liste des auteurs ..... p. 397

Pratiques d'audit social & de RSE dans la diversité de leurs environnements

La huitième université de printemps de l'audit social co-organisée les 25, 26 et 27 mai 2006 à DAKAR par l'IAS (Institut International de l'Audit Social) en partenariat avec le CESAG Dakar, l'ANDCP Sénégal, les IAS nationaux, les associations professionnelles ressources humaines d'Afrique et d'Europe ainsi qu'avec l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines) a comme thème « Pratiques d'audit social & de RSE dans la diversité de leurs environnements ».

Le thème retenu s'inscrit dans la dynamique des précédentes universités de printemps et d'été qui se sont déroulées dans des contextes nationaux divers. Depuis 2000, nos Universités ont eu pour cadre l'Algérie, le Liban, le Luxembourg, le Maroc, la Tunisie et plusieurs régions de France, de Corte à Bordeaux, de Lille à Toulouse. Ces déplacements du lieu des échanges ont permis de mesurer l'importance des contextes nationaux et locaux sur les pratiques de l'audit social comme sur le domaine de la Responsabilité sociale de l'entreprise. La contingence des concepts d'audit social et de RSE a été soulignée par de nombreux intervenants venus de divers horizons. Il était nécessaire de faire le point et la réalisation à Dakar, dans un nouveau contexte national, de notre 8e université de printemps, la 31e de nos universités, imposait ce thème. Le succès des universités précédentes a conduit à retenir pour l'université de printemps 2006 un thème qui prolonge et amplifie les débats initiés à Corte, à Bordeaux, Tunis, Luxembourg, Marrakech et Lille sur les spécificités de l'audit social et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Cette 8e Université de printemps est 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, qui avaient abordé les enjeux et les perspectives de l'audit dans le cadre dune internationalisation rapide de l'économie. La convergence des pratiques de GRH, d'audit social et de RSE en Europe, au Maghreb et dans le monde sous la pression des normes internationales, ont été au cours de ces universités. 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. Elle donne aussi plus de poids au besoin d'une RSE sans frontière.

Nombreuses sont les contributions qui abordent le thème de la diversité des contextes en particulier culturels, des domaines à auditer, des pratiques mises en œuvre. La « diversité » est L'UN des fils conducteurs des travaux de DAKAR. À travers un programme riche de 16 ateliers, de 6 symposiums, de conférences plénières et de 6 tables rondes et débats, avec plus de 100 intervenants, enseignants chercheurs, DRH, dirigeants, experts, auditeurs, responsables politiques et professionnels venus de 16 pays, cette 8e 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 université, soient tout particulièrement remerciés pour avoir mené à bien ce projet ambitieux. Nos collègues et amis Alain AKANNI et Réal MBIDA, organisateurs au Sénégal de cette manifestation et les responsables de l'IAS ont accompli un travail remarquable.

La richesse et la qualité du programme et celle des 40 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 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 l'équipe de reprographie du Groupe ESSEC qui, avec rigueur et professionnalisme, a préparé 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 et de la Responsabilité Sociale de l'entreprise. Que soient tout particulièrement remercié l'AGRH et son Président, le Professeur Pierre Louart, (LAGRH 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'IAS, l'ADERSE, les IAS nationaux et les organisations RH des pays méditerranéens l'ANDCP, l'ALGRH, l'AGEF et l'ARFORGHE.

L'ensemble des contributions rassemblées traduit la richesse des travaux qui se sont développés ces dernières années autour du thème de l'audit social et 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'imparfaitement la richesse attendue des échanges dans le cadre de l'Université de Printemps, avec de plus de 100 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'IAS démontre en 2006 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 trente et unième organisée par l'IAS. Pendant quinze ans, les travaux des chercheurs et des auditeurs ont nourri les échanges d'une université annuelle se déroulant fin août. Pour la huitième année, le pari de réussir deux universités par an avec des actes de grande qualité a été relevé. Le volume d'actes du printemps 2006 est dense et riche. Cinquante 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 l'adaptation de l'audit social à son contexte et la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'audit social connaît depuis vingt cinq ans un développement continu, au service d'un projet collectif de développement humain, économique et social durable. Le Sénégal accueille pour la première fois les échanges autour de l'audit social. Nous sommes convaincus qu'ils seront particulièrement riches et fructueux.

Jean-Marie PERETTI,
professeur au Groupe ESSEC
et à l'IAE de Corse,

& Alain AKANNI,
professeur à l'université de Dakar

Editeurs scientifiques des actes
de la 8e Université Internationale
de Printemps de l'Audit Social.

La santé Sécurité au travail en PME : une diversité des environnements et des pratiques

Emmanuel Abord de Chatillon
Maître de Conférences
Institut de Recherche en Gestion et en Economie
IUT Annecy, Université de Savoie
emmanuel.abord-de-chatillon@univ-savoie.fr

Olivier Bachelard
Professeur
Groupe ESC Saint-Étienne
olivier_bachelard@esc-saint-etienne.fr

La problématique de la gestion de la santé sécurité au travail se pose différemment dans les PME et dans les grands groupes. Nous ne reviendrons ici ni sur l'importance économique des PME en France, (plus de 99 % des entreprises et 67,9 % des emplois du secteur privé), ni sur la définition de la PME, notamment liée aux critères de taille de l'entreprise. L'effectif est, dans le cas de la prévention de la santé et de la sécurité, un critère déterminant. Non seulement parce que la PME ne doit pas être vue comme une grande entreprise en miniature, ou comme une grande entreprise en devenir, mais aussi parce que l'investissement en matière de gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail (SST) repose principalement sur la conviction du dirigeant et non sur le coût direct des accidents du travail et des maladies professionnelles.
R.Tait et D. Walker[1] mettent en avant que contrairement à certaines croyances, le coût des accidents du travail n'est pas un bon levier. Ceci pour plusieurs raisons. La principale est que dans le cas des PME, la fréquence des accidents du travail est trop faible pour que les coûts apparaissent gérables en tant que tels. De plus les PME perdent souvent des sommes plus importantes en raisons d'incidents sans conséquences humaines et qui ne rentrent donc pas dans le champ de la gestion de la SST.

En effet, les coûts directs ne sont pas lisibles et les coûts indirects le sont encore moins. En revanche, les dépenses de prévention, sont elles bien palpables et souvent vécues comme une contrainte supplémentaire, d'ordre réglementaire. Ainsi Py Geoffard[2] nous rappelle : « la gestion des risques santé repose sur des investissements dont le coût est payé ex ante, et les bénéfices sont perçus es post ». Si la PME commence à faire l'objet de travaux de recherche, de débats, de controverses, la prévention des risques et la santé au travail ne commencent à apparaître comme problématique de gestion que récemment[3].

La prévention des risques est apparue brutalement dans le champ de la gestion après l'émoi suscité par l'explosion de l'usine AZF de Toulouse, largement médiatisé, et dans celui des ressources humaines en particulier avec le décret du 5 novembre 2001 et surtout la circulaire du 18 avril 2002, qui oblige toute entreprise, (et donc les PME), à consigner « les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs » dans un document unique. Cette obligation légale, de formaliser par écrit, l'identification des risques et la

[1] Tait R, Walker D, (2000), Marketing health and safety management expertise to small enterprises, *Safety science*, 36, 2, pp 95-110.

[2] Geoffard PY, (2005), Théorie économique et prévention des risques professionnels, *actes du colloque DARES-ANACT* du 2 décembre 2005, Paris.

[3] Pour mémoire la création du groupe thématique de recherche (GRT) de l'AGRH ne date que de fin 2003.

prévention, a eu deux conséquences importantes pour les PME. La première, positive, a contraint les dirigeants à s'intéresser à cette problématique, (même si ce fut la plupart des cas pour se mettre en conformité avec la loi). La seconde plus négative à nos yeux remet en cause la tradition orale de ces entreprises et focalise l'homme au travail sur une bipolarité : performance versus réalisation personnelle. Or comme le montre P. Davezies[4], « S'il doit gérer seul les aléas et contraintes de l'activité, le salarié risque de s'épuiser. Il doit pouvoir s'appuyer sur des savoir faire partagés, bénéficier du soutien des collègues en cas de difficultés… Un cadre collectif qui lui permettra de se préserver, de faire reconnaître sa propre contribution. Or l'organisation du travail tend aujourd'hui comme hier à briser ce cadre, en individualisant les problèmes, en isolant les salariés, avec des conséquences en terme de santé ». Ce fut une prise de conscience brutale, sous cette forme, alors que l'évolution des risques était obligatoire depuis 1991 (art L.230-2) et que bien évidement un certain nombre de dirigeants intégrait cette dimension de façon très diversifiée.

1. Problématique

Le développement des pathologies du travail est une évidence que personne ne songe plus à contester. Si le nombre d'accidents du travail augmente faiblement (les données de l'année 2003 mettent en évidence une diminution des accidents avec arrêt (- 5,1 %), mais une augmentation de ceux qui conduisent à une incapacité temporaire (+ 3,8 %), du taux de gravité (+ 15,4 %) et du taux de fréquence (+ 5,9 %)) ; il n'en est pas de même pour les maladies professionnelles qui, elles, progressent à un rythme soutenu (+ 23,3 % de journées perdues par incapacité temporaire[5]). De plus, de nombreux problèmes de santé au travail connaissent un développement important, notamment dans les PME, sans pour autant que les statistiques nationales ne les prennent en compte. Chaque jour qui passe se fait l'écho d'un développement du stress professionnel, mais aussi d'une montée des violences au travail (physiques, mais aussi morales ; internes mais aussi externes). Ces différentes pathologies trouvent leur origine aussi bien dans la dégradation régulière des conditions de travail que dans la montée des contraintes pesant sur les salariés.

Comme nous l'avons évoqué brièvement, la gestion de la SST dans les PME repose sur la conviction du dirigeant et sa vision du monde de l'homme au travail. Le dispositif de couverture des risques professionnels ne permet pas d'établir de lien direct, annuel, entre la performance en matière de gestion de la SST, de qualité de prévention et le coût ou le gain en matière de cotisation pour l'employeur. Selon nous, si les gestionnaires tardent à s'emparer de cette question, c'est en partie parce que les coûts de la « non santé et sécurité » au travail ne sont pas vraiment mis sur la place publique, mais surtout parce qu'ils ont l'impression de ne pas les payer. De plus comme le rappelle AP. Koningsveld[6] « les indicateurs économiques sont de plus en plus importants pour l'élaboration des stratégies politiques tout autant que pour la politique des entreprises. Pendant longtemps, on a fait la promotion de la sécurité et de la santé au travail d'un point de vue moral : maintenant, des considérations économiques ont pris leur place en première ligne ».

Du strict point de vue de la rationalité économique, le gestionnaire aurait donc tout intérêt à agir sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles, cette prévention engendrant apparemment mécaniquement des bénéfices financiers. Cependant la réalité est toute autre. Cette articulation est manifestement loin d'être évidente aux yeux des décideurs gestionnaires d'entreprise ou d'organisation étant donné les faibles investissements observés en matière de prévention. Il semble même que l'on se satisfasse d'une situation où entreprises, salariés et collectivités payent les dégâts occasionnés par ces dysfonctionnements organisationnels, comme si chacun avait l'impression de réussir à faire payer aux autres le prix de ses errements.

Lors de son analyse des données relatives à la sécurité aux accidents du travail entre 1979 et 1991, J. Allouche (1994) identifiait trois causes à l'amélioration des résultats sécurité dans un panel de bilans sociaux :
- un volontarisme social des différents acteurs de la prévention (patronat, syndicats et pouvoirs publics) ;
- une modernisation de l'appareil de production ;
- et l'exacerbation de la compétition inter entreprise qui devait pousser à la réduction des coûts.

Aujourd'hui, ces différentes causes semblent encore présentes de la même manière, cependant inversement, les pathologies du travail ne cessent de se développer.
Allouche observait également dans son analyse d'intéressants parallèles fournissant autant de pistes de prévention :
- une augmentation des dépenses de sécurité et d'amélioration des conditions de travail de 58 % faisait face à une baisse de 62 % du nombre des accidents du travail ;

[4] Davezies P, (2005), La santé au travail, une construction collective, in *Santé & Travail*, n°52, juillet 2005, pp 24-27.

[5] Cette explosion du nombre de maladies professionnelles est due d'une part à une plus grande reconnaissance de ses pathologies, mais également à une plus ample reconnaissance de ces souffrances dans les organisations.

[6] Koningsveld AP, (2005), le coût des mauvaises conditions de travail : une charge pour la société, des perspectives pour les entreprises, *colloque DARES-ANACT*, 2 décembre 2005, Paris.

- une augmentation de 10 % de la part des salariés participant à un programme de formation faisait face à une réduction de 7 % du taux de fréquence des accidents du travail.

Ces parallèles ne manquent pas d'alimenter l'hypothèse d'un lien fort entre investissements et résultats sécurité.

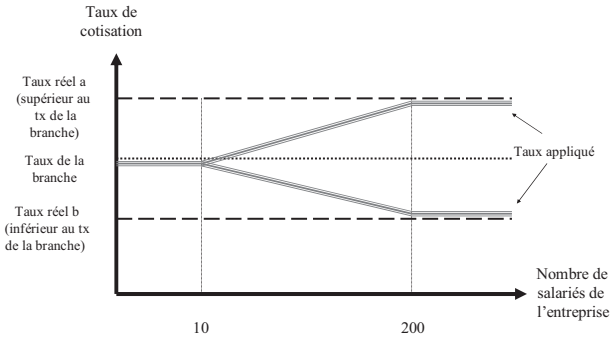
La simple mise en conformité avec la loi, c'est-à-dire la rédaction d'un document unique, reflète selon nous le niveau minimum de gestion de la SST. Certes il est préférable à une absence de prise en compte de la SST, mais il ne doit pas agir comme une parade. Nous pensons que la mise en place d'un véritable management de la SST doit être l'idéal type vers lequel chaque entreprise doit tendre.

2. Le cadre économique

Rappelons que depuis la loi du 30 octobre 1946, le système de couverture des risques professionnels est assuré par la sécurité sociale (créée en 1945), parallèlement aux branches maladie, retraite et allocations familiales. Ainsi la branche risques professionnels a en charge la prévention des risques (réduction des risques encourus par le salarié en terme de fréquence et de gravité) et l'assurance des risques (réparation des préjudices liés à l'activité professionnelle).
La structuration de la tarification des accidents du travail permet à la sécurité sociale d'imputer à chaque entreprise le coût des accidents de manière à responsabiliser chaque chef d'entreprise. De plus l'objectif est de l'inciter à entreprendre des démarches de prévention de manière à voir diminuer sa cotisation.

Ainsi, du point de vue de la réglementaire, un certain nombre de principes fixent précisément l'imputation des coûts relatifs à la santé et à la sécurité des salariés, et ceci d'une manière plus ou moins complète et différée. **Il s'agit du code de la sécurité sociale, notamment les articles L.245-5, D.242-6-5, D.242-6-3, D.242-6-6, D.242-6-7, D.242-6-10, D.242-6-14, D.242-6-18, et de l'arrêté du 26 décembre 2005 modifiant l'arrêté du 17 octobre 1995 relatif à la tarification des risques d'accidents du travail et des maladies professionnelles qui fixe le montant des cotisations pour les entreprises relevant du régime général.** On peut ainsi distinguer les coûts financiers des autres coûts (juridiques, en terme d'image ou de réputation, mais également en terme d'impact sur la motivation ou la mobilisation dans le travail, de recrutement ou de formation, etc).

Les coûts financiers s'établissent sur la base d'une évaluation du compte employeur : celui-ci intègre l'ensemble des sommes déboursées par la caisse d'assurance maladie au titre des accidents et des maladies professionnelles des salariés de l'entreprise au cours de l'année (source CRAM). À partir de ce compte employeur, est établi le taux d'accident du travail qui est construit en faisant le rapport entre les dépenses affectées au compte employeur entre les années N-4 et N-2 et la masse salariale de cette période. Ce taux est appliqué intégralement aux entreprises de plus de 200 personnes. Les plus petites (moins de 10 salariés), se voient imputer le taux de leur activité, alors que les structures de 10 à 199 salariés vont bénéficier d'un taux mixte comprenant en proportion le taux de l'activité et celui résultant des calculs du compte employeur.
Même si l'on comprend le souci de la sécurité sociale de ne pas mettre en péril la survie d'une entreprise dans le cas d'accident mortel d'un salarié, l'absence de lien direct entre l'effort de prévention et les bénéfices en matière de cotisation pour les entreprises les plus petites, n'incite pas les dirigeants à investir dans ce champ.



À ce taux de base, on ajoutera (pour 2005), 0,30 % au titre de la mutualisation des accidents de trajet, 43 % du taux au titre des charges générales de la branche accident du travail et 0,47 % au titre de la mutualisation d'un ensemble de pathologies (dont le fond amiante)[7].

Ainsi, une entreprise de plus de 200 salariés qui n'aurait plus aucun accident depuis longtemps (au moins N-4) sera impactée d'un taux de cotisation de 0,90. Ce taux de cotisation est affecté à l'ensemble de la masse salariale de l'année. Cependant, à titre d'exemple, si 0,90 est le taux minimum, le taux de base affectant l'activité des dockers s'établit à 38 % !

Un mécanisme d'écrêtement permet de diminuer l'impact d'une année particulière en limitant les augmentations et diminutions annuelles. Par exemple, pour un taux de 2,5 %, l'augmentation annuelle sera limitée à 1 % et la diminution à 0,8 %.

[7] À titre d'exemple, pour un taux collectif de 1 %, on ajoutera 0,3, puis 43 % de 1,3 % soit 0,56 %, puis 0,47, soit un total de 2,33 % qui sera appliqué à la masse salariale.

À la différence du système français, au Québec, le système de la mutualisation ne joue pas seulement dans le sens d'un taux commun pour l'ensemble d'un secteur qui pénalise les plus performants et récompense les autres. Il permet des regroupements d'organisations actives au sein de mutuelles de prévention qui composent de nouvelles unités « vertueuses » qui supportent alors des taux de cotisation plus faibles. Trente états américains proposent également la possibilité de s'inscrire dans cette logique en contrepartie de réduction de leurs coûts d'assurance. Le système québécois permet de plus des rattrapages de cotisation si les résultats sont meilleurs que prévus, raccourcissant nettement ainsi le taux de retour sur investissement sécurité.

3. En PME une absence de fonctionnels pour coordonner les différents experts

En l'absence de fonctionnels, (responsable Ressources humaines, responsable sécurité…), il revient au dirigeant de s'impliquer fortement dans le management de la SST pour peser sur les membres de l'encadrement afin de pouvoir développer un projet cohérent, intégré et de longue haleine de management de la SST.

Or, comme le montre nos différents travaux dans des PME[8], renforcés par la récente étude de du groupe OSEO (issu du rapprochement de l'Anvar et de BDPME), le dirigeant de PME manque de temps. Nous retenons la définition européenne de la PME qui repose sur trois critères : un effectif inférieur à 250 salariés, un CA inférieur à 50 M d'euros ou total bilan inférieur à 43 M d'euros et n'étant pas détenue à plus de 25 % par une société ou un groupe de sociétés ne répondant pas à ces critères. Cet investissement sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu, est faible, à ses yeux. Nous ne voulons pas dire que les dirigeants de PME se désintéressent de cette question, bien au contraire. Nous avons souvent rencontré des dirigeants de ce type d'entreprise très sensibilisés au problème des conditions de travail et du risque de santé au travail, car pour eux chaque salarié est un homme clé dans le processus de production de bien ou du service. Un restaurateur qui perd temporairement son cuisinier parce qu'il s'est blessé en cuisine, subit une perte indirecte forte. Par contre comme nous l'avons évoqué, le coût de la non SST n'est pas formalisé, il n'est qu'intuitif.
Une autre difficulté, liée à l'absence de fonctionnel est la pauvreté de l'expertise en matière de SST du dirigeant. Il est en effet compliqué pour un non spécialiste d'identifier les champs d'expertise des différents intervenants, et les conséquences de leurs interventions. Ainsi, les méthodes d'analyse des conditions de travail et de leurs conséquences en matière de SST, ne semblent pas adaptées à la situation de ce type d'organisations.

Le dirigeant est maître d'ouvrage de son diagnostic et de son plan d'action car il est seul légitime pour exprimer les situations de travail. Il pilote, avec l'aide de son chef de projet E.R.P. (s'il existe), des groupes de travail au plus près des situations avec les acteurs concernés et se fait aider du réseau d'experts extérieurs.

La grande difficulté consiste à articuler des compétences diversifiées (CRAM, médecine du travail, ingénieurs, ergonomes, rétrofiteurs, constructeurs de machines…) afin d'éviter une démarche de culpabilisation des acteurs, (comme c'est souvent le cas lors d'un accident quel qu'il soit, de la route ou du travail), conforté par le fait que « l'erreur est humaine ». L'analyse est globale et le débat non exclusivement centré sur l'homme et ses fautes.
Ceci afin d'éviter ce que Dejours[9] à montré depuis plus de dix ans :
« L'homme est il le maillon faible du système ? La technique est elle trop forte ? On invoque les tares et les faiblesses des hommes… Elles relèvent d'une psychologie sommaire des individus, en prenant en compte une partie des données comme représentant l'ensemble du problème posé, d'où trois stratégies ingénieuriales simplistes :
- campagnes d'information et de sensibilisation ;
- répressions, menaces ;
- aides à la décision, panoplie technique, automatisation, prothèses cognitives ».

Le comportement est selon nous une résultante visible du fonctionnement de la situation dans laquelle le salarié évolue, ce que Cantin[10] appelle « la cage des contraintes individuelles de l'homme au travail ». Elle est constituée selon lui de six dimensions : les structures, l'organisation (méthodes de travail et aménagement des postes), formation-information (consignes, procédures), cadences, données relationnelles et enfin salaires et primes.

[8] Abord de Chatillon E. et Bachelard O. (Cds), (2005), *Management de la santé et de la sécurité au travail, un champ de recherche à défricher*, L'HARMATTAN, collection Conception et Dynamique des Organisations, 481 p.

[9] Dejours C, (1991), colloque *sur les facteurs humains de la fiabilité et de la sécurité des systèmes complexes*, INRS, Nancy.

[10] Cantin R., (1992), *pour une écologie industrielle : risques majeurs industriels internes, enjeux sociaux et enjeux économiques*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon II.

Nous faisons ainsi le constat que la prise en compte des coûts indirects de la SST pour le collectif de travail, (productivité), pour le salarié, (voir différence d'espérance de vie)[11], les intérimaires, voir les sous traitants peut être un levier puissant, s'ils sont bien identifiés. En effet, contrairement au coût direct, les coûts indirects se paient comptant, sans pour autant être facilement perçus. (Absentéisme, baisse de productivité,…), dans le futur, (non création de potentiel) et même souvent par anticipation, (coûts de dysfonctionnement).

Il n'y a pas souvent, hélas de comptabilisation sociale dans l'organisation. Nous considérons que cela est du principalement au fait de l'inadaptation des logiques de spécialistes au modèle de la petite et moyenne organisation, car elles sont adaptées à un degré de spécialisation pertinent dans la grande organisation. Nonobstant le dirigeant doit intégrer ces éléments, à son niveau indissociables, dans sa prise de décision quotidienne et dans sa stratégie. Pour cette taille d'organisation, les relations humaines de proximité sont des facteurs de performances, ce qui conduit à considérer, de façon intuitive la performance économique et sociale comme un objectif managérial. Or, même si le dirigeant ressent l'importance de cette logique intégrative, sa formation de base, le plus souvent technique, ajoutée aux outils des spécialistes, laissent persister des dilemmes insolubles, en raison de l'absence d'outils adaptés, et d'une pré-notion de gestion couramment diffusée, qui élimine la possibilité d'une intégration des contraintes financières et sociales dans des formules de régulation compatibles. Le contrôle de gestion doit normalement permettre de répondre aux dilemmes décisionnels du chef d'entreprise. Toutefois, certains paramètres couramment utilisés présentent des caractéristiques quelquefois inadaptées à l'organisation petite et moyenne, c'est le cas principalement pour le calcul des coûts. Plus généralement, l'apparente désaffection pour les outils classiques du contrôle de gestion semble provenir en grande partie d'un décalage entre les préoccupations managériales en matière de prise de décision et les hypothèses fondamentales du modèle de contrôle de gestion. On peut ajouter que les conventions comptables provoquent une très faible évocation cognitive dans le processus de prise de décision et d'actions concrètes.

Il serait donc judicieux, selon nous, de rendre visibles, compréhensibles et appréhendables pour tous les salariés les objectifs, c'est-à-dire, le but à atteindre, les moyens, et les critères de mesure. Il devra donc coordonner les experts (ingénieur de prévention CRAM, techniciens, médecin du travail, rétrofiteurs de machines), les élus du CHSCT (quand ils existent) pour élaborer avec les salariés des solutions parfois complexes, l'optimisation du dispositif global pouvant être localement sous optimum pour un ou plusieurs acteurs.

4. Mise en œuvre d'une démarche de SST

M. Favaro[12] rappelle « c'est presque un lieu commun de rappeler que, dans la plupart des petites entreprises, la prévention n'est guère et parfois pas du tout organisée, planifiée, orientée. Au pire, il s'agit d'absence pure et simple d'une quelconque forme de reconnaissance de l'objet "hygiène sécurité" ».
Or le cadre réglementaire de référence s'appuie sur la directive européenne du 12 juin 1989, transposé en France par la loi du 31 décembre 1991 et déclinée dans le code du travail ; « le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement ». Pour cela le dirigeant doit mettre en œuvre huit grandes mesures :

- Éviter les risques.
- Évaluer les risques qui ne peuvent être évités.
- Réduire les risques à la source.
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou moins dangereux.
- Mettre en place une organisation pour planifier la prévention.
- Mettre en place les moyens adaptés.
- Adapter ces mesures selon les changements.
- Améliorer de façon continue les situations existantes.

De plus depuis la parution du décret du 5 novembre 2001 et de la circulaire du ministre du Travail du 18 avril 2002, le chef d'entreprise doit formaliser par écrit, dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques, les mettre à jour et les tenir à disposition. La méthode d'évaluation des risques consiste à :

- Identifier les risques, c'est-à-dire repérer tous les risques auxquels peuvent être exposés les salariés.
- Classer les risques, ce qui revient à estimer leur importance afin de préparer un plan d'action.
- Proposer des actions de prévention, même si le décret ne prévoit pas que le document unique précise le choix et les moyens des mesures de prévention.
- Identifier les sources de renseignements pour réaliser l'évaluation des risques.

Il convient bien sur d'associer à cette démarche le CHSCT lorsqu'il existe, les délégués du personnel, le médecin du travail et l'ensemble des salariés qui disposent de connaissances et de l'expérience de leur propre

[11] Selon l'INSEE, sur la période 1991-1999, les hommes cadres ont une espérance de vie à 35 ans de 46 ans contre 39 pour les ouvriers, soit 7 ans de plus pour les cadres. Guy Desplanques, chef du département démographie à l'INSEE à publié en 1991 les résultats de la même étude, constatait que le risque de décès pour un ingénieur ou un professeur, est entre 35 et 75 ans, trois fois plus faible que celui d'un manœuvre.

[12] Favaro M., (1999), La prise en charge de la sécurité dans les PME, cahiers de notes documentaires : hygiène et sécurité du travail-N° 174, 1er trimestre 1999.

situation de travail. L'inspection du travail doit d'ailleurs vérifier que le personnel a été associé à cette démarche. La mise en place d'une démarche de SST en PME, conduite par les lignes hiérarchiques, sous la direction du dirigeant, passe donc obligatoirement par une implication de l'ensemble des salariés. Ceci est facilité, il est vrai, par la faible taille de ce type d'entreprise. Nous constatons trop souvent, en l'absence d'implication des salariés, les même travers que dans l'implication d'une démarche qualité :

- Non compréhension des choix des managers.
- Omission de problèmes connus du personnel.
- Non modification des habitudes de travail.

Il s'agira donc d'associer tous les salariés à la définition des objectifs et des moyens, d'impliquer le personnel sur la mise en œuvre du dispositif qui intégrera les taches du quotidien (y compris celles qui ne sont prévues dans les process), de favoriser les remontés d'information sur les dysfonctionnements, études de risques, plan de progrès…
En conséquence, le choix des indicateurs de contrôle, réglementaire, de réduction des risques, de baisse des coûts indirects ainsi que ceux qui correspondent à des enjeux internes, ne pourra se faire que dans le cadre d'une coordination, concertation communication efficace (concept développé par H. Savall)[13].

5. Le rôle des clubs d'entreprises et des actions collectives

Face à la solitude du dirigeant à l'absence d'expertise et de temps disponible, un certain nombre de clubs d'entreprises ont décidé de structurer des démarches collectives de mise en place de politique de management de la SST.
Comme le montre P. Davezies[14], l'action collective protége l'individu. « Elle procure le sentiment d'une orientation commune et constitue le ciment de la solidarité. Le collectif est donc lié à l'existence de règles partagées, qui orientent les arbitrages face aux dilemmes de l'activité, qui protégent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail. Le sentiment de communauté ainsi créé constitue une défense très efficace vis-à-vis des attaques extérieures ».
Ces dispositifs collectifs reposent la plupart du temps sur le partage et l'échange. En général, un pré diagnostic individuel (destiné à valider les prés requis et les motivations du dirigeant) est réalisé en une demi journée.

Une sensibilisation du chef d'entreprise et de son relais sécurité interne est dispensée sur une courte durée. Elle est souvent suivie d'un état des lieux approfondi d'une journée ou deux, sur la base d'une grille de critères tels que ceux établis par l'INRS.
Ensuite une interface est assurée avec les systèmes qualités. Il s'agit d'apporter des connaissances et de partager les expériences. Un accompagnement personnalisé par un ingénieur ou un technicien de prévention est assuré sur une période de 3 à 6 mois, à raison d'une journée par quinzaine.
Enfin un traitement des dysfonctionnements et la gestion des entreprises extérieures peuvent être réalisés avant d'effectuer un bilan. À leur tour, ces chefs d'entreprises peuvent alors sensibiliser leurs confrères et partager leur expérience.

Une telle démarche, a par exemple réuni huit entreprises au sein du Club des Entrepreneurs de l'Ondaine, (Cléo). Nous illustrerons notre propos en présentant l'expérience de ce club avec qui nous travaillons depuis plus d'un an.

D'un point de vue méthodologique, dans le cas de Cléo, nous avons procédé par entretiens semi directifs avec l'ensemble des acteurs concerné (chefs d'entreprises, animateurs du club, ingénieurs CRAM…). De plus nous avons analysé les différents documents relatifs à l'expérience relatée.

Crée en 1992, à l'initiative de plusieurs chefs d'entreprises, ce club d'une centaine d'adhérents pluri activité à dominante industrielle, affiche pour objectif de favoriser les rencontres entre chefs d'entreprises du même territoire, d'échanger sur les expériences et les bonnes pratiques, de mutualiser les coûts. Depuis seize ans, le club développe et met en œuvre des actions collectives qui permettent les rencontres, la connaissance mutuelle et les économies d'échelle. Le club s'appui sur un président et sur un conseil d'administration composé de 12 membres, (chefs d'entreprises ou cadres dirigeants) et sur deux salariés.
Le club est structuré autour de huit commissions thématiques. Chacune d'elle est dirigée par un chef d'entreprise bénévole qui fixe les objectifs et supervise la mise en œuvre des actions. Ces dernières se concrétisent grâce à la participation financière des collectivités publiques.

La commission **communication** a en charge la communication vers l'extérieur du réseau afin de faire connaître les entreprises et leurs compétences, le club et ses actions ;
La commission **salons et export** a pour vocation le développement commercial des entreprises au niveau national et international, (participation collective à des

[13] Savall H., Zardet V. (1995), Maîtriser les coûts et les performances cachées, Economica.

[14] Davezies P., (2005), La santé au travail, une construction collective, in Santé & Travail, n° 52, juillet 2005, pp 24-27.

salons professionnels comme Alliance, Midest, offre globale, projets d'exportations …).
La commission **visites et conférences** cherche à apporter une information variée et complémentaire aux thèmes diversifiés, et une ouverture sur l'extérieur.
La commission **environnement** sensibilise et accompagne les entreprises pour la prise en compte de l'environnement pour le respect de la réglementation et la préservation de l'environnement, (visites, formations collectives, traitement des déchets …).
La commission **qualité** a accompagné plus de 40 entreprises à la certification ISO 9000 et fait vivre les dispositifs qualités mis en place, (audits croisés, échanges d'expériences, homme qualité en temps partagé …).
La commission **plate forme de services** inter-entreprises gère les besoins communs de service externalisables (entretien des locaux, maintenance informatique…). Des négociations collectives permettent d'obtenir des économies d'échelle auprès des prestataires.
La commission **Ressources Humaines** a pour objet l'ensemble des questions portant sur le recrutement, la formation, le vieillissement des salariés. L'insertion et la gestion des compétences sont au centre des préoccupations de cette commission.
La commission **sécurité** vise l'amélioration de la sécurité des personnels dans l'entreprise. Des actions autour du document unique d'évaluation des risques ont été mises en œuvre, (relation avec la CRAM, l'inspection du travail, formation collective…).

La démarche sécurité a débuté fin 2002, par la diffusion d'une information aux différents membres du club sur le rappel de l'état aux entreprises sur l'obligation de posséder en interne un document unique d'évaluation des risques.
Face à la montée des interrogations et des appréhensions des adhérents, le club organise une réunion d'information le 26 mars 2003. Les 49 chefs d'entreprises présents ont pu poser toutes leurs questions au représentant de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM), et à l'inspecteur du travail. À l'issue de cette réunion, la CRAM a assuré une formation gratuite d'une journée au cours de trois cessions différentes de mai à juin. Trente six personnes de vingt huit entreprises ont suivi cette formation.
La troisième étape, le 21 octobre 2003, a pris la forme d'une réunion de lancement du projet CLEO d'accompagnement des entreprises à la réalisation du plan d'actions sécurité, en présence du représentant de la CRAM et de l'inspecteur du travail.

Ce plan d'accompagnement au plan d'actions sécurité, a été pensé sur le modèle du plan qualité déjà expérimenté dans le club. Un intervenant extérieur, spécialisé en matière de sécurité accompagne une dizaine d'entreprise. Le financement de l'opération est assuré en partie (50 % des honoraires du consultant), par la Direction Régionale du Travail de l'Emploi, de la Formation Professionnel, (DRTEFP), car il s'agit d'un projet innovant en matière de sécurité, qui va au-delà des contraintes réglementaires. Des rencontres successives ont été organisées par CLEO entre les représentants de la DRTEFP, la CRAM et les chefs d'entreprises pour finaliser le programme en tenant compte des contraintes principalement du financeur, (nécessité d'avoir un projet innovant avec diffusion du résultat) et des chefs d'entreprises (projet compatible avec l'activité des entreprises, la charge de travail, et l'organisation de phases individuelles et collectives). Finalement un programme d'accompagnement de huit entreprises est mis en place pour structurer une démarche de prévention, d'évaluation des risques et de rédaction d'un plan d'action.
Le projet s'est structuré en huit phases qui se sont déroulées de mars à décembre 2004.

- La phase 0 a consisté en un pré diagnostic sécurité d'une demi-journée dans chaque entreprise participante à l'opération.
- La phase 1 a pris la forme d'une journée de sensibilisation des chefs d'entreprises et des relais sécurité des huit sociétés concernées.
- La phase 2, d'une durée d'une journée était un approfondissement du diagnostic, au sein de chaque entreprise.
- La phase 3, était une journée collective d'échange, de partage d'expérience et d'interface entre les problématiques de sécurité et les politiques qualités développées.
- La phase 4, a pris la forme d'un accompagnement personnalisé de 3 jours dans chacune des 8 entreprises partenaires de l'opération.
- La phase 5, était une journée collective de partage d'expérience du traitement des dysfonctionnements, des incidents et des « presque-accidents ».
- La phase 6, consistait en un bilan de la démarche avec les 8 chefs d'entreprises.
- La phase 7 était une soirée thématique auprès des autres membres du club.

Nous pouvons retirer de ce projet cinq aspects importants pour la mise en place de démarches sécurités en PME. Dans ce cas il s'agit de 8 entreprises industrielles de 8 à 37 salariés.

- **Les facteurs de réussite** de ce projet sont de natures différentes, mais complémentaires. Le premier facteur de réussite est la création d'une dynamique de groupe focalisée sur un projet à fort enjeu socio-économique. L'appropriation du dispositif est favorisée par une alternance de phases collectives permettant des échanges intersectoriels et des phases individuelles de personnalisation des problématiques et de l'ac-

compagnement. Le deuxième facteur clé réside dans l'homogénéité des entreprises en matières d'effectif, (de 8 à 37 salariés) d'une part, et leur proximité géographique d'autre part. Le troisième facteur de succès passe par l'expertise et l'appartenance institutionnelle des membres du comité de pilotage, (un ingénieur de prévention CRAM, l'inspecteur du travail de la zone, la DRTEFP) qui a permis de structurer la confiance des chefs d'entreprises. Le quatrième facteur réside dans l'équilibre très favorable entre l'investissement en temps limité (8 jours), bien étalé sur la durée du projet (1 an) et le gain pour l'entreprise (la transformation d'une contrainte réglementaire en opportunité de développement d'un projet de management de la SST). Le cinquième facteur clé de succès est l'articulation entre la politique qualité de chacune des entreprises et la mise en place de la démarche sécurité. Enfin la subvention du dispositif par la DRTEFP et la région Rhône-Alpes pour la prise en charge de l'accompagnement est un atout non négligeable.

- **La principale difficulté**, consiste à maintenir la dynamique du projet sur une année, car les dirigeants de PME, en l'absence de fonctionnels, ont tendance à se laisser envahir par le poids du quotidien. Il est important d'intégrer cet aspect des choses, notamment pour éviter les reports de date, principalement en matière de suivi individuel.

- **Les principaux résultats directs** ont consisté en la mise en place dans chaque entreprise d'outils permettant de gérer la sécurité en lien avec le médecin du travail, dans une logique d'évolution des pratiques avec les salariés. Par ailleurs, la dynamique de groupe a permis de nombreux échanges d'expériences, de documents, de bonnes pratiques. Enfin, suite au constat de la non réalisation de formations obligatoires, (permis caristes, nacelles, habilitation électrique…), ces entreprises se sont mises en conformité et ont effectivement investi dans les formations sécurité, dans une logique d'investissement et non de contrainte.

- **Le principal résultat indirect**, est une valorisation du personnel, qui au travers de ce projet se sentait écouté par la direction et la ligne d'encadrement.

- **La diffusion des résultats,** comme il était prévu dans le cahier des charges, a pris différentes formes. Une plaquette a été réalisée et diffusée aux adhérents du club. Une conférence intitulée « le document unique, allez plus loin ! l'opportunité d'intégrer la sécurité au quotidien » a été organisée en mars 2005 pour les chefs d'entreprises du bassin d'emploi. L'expérience a été intégrée sur le site internet crée par la CRAM, le DRTEFP et ARAVIS, **www.risques-pme.fr**. Enfin, le club a témoigné au forum régional du 22 novembre 2005 « l'évaluation des risques professionnels… et après ? » organisé par ARAVIS, la CRAM et la DRTEFP, qui a réuni plus de 300 participants.

Il reste maintenant à mesurer l'impact sur les coûts directs, (taux de fréquences, de gravité…), et les coûts indirects des accidents du travail et des maladies professionnelles dans ces entreprises, sur l'exercice passé (action en cours) et futur pour pouvoir quantifier les conséquences de la démarche.

Conclusion

Au delà du document unique, de la mise en place d'une politique de prévention, le développement d'une véritable gestion de la SST au travail dans les PME est un véritable atout pour la pérennité de l'entreprise. Sa réussite économique passe par une performance socio économique impliquant une prise en compte centrale de la SST dans l'équilibre contribution rétribution. Toutefois, pour développer des politiques de prévention dans les PME au sein desquelles les questions de sécurité, d'hygiène, de santé au travail ne sont que rarement prioritaires, nous pensons que les démarches collectives se révèlent pertinentes et efficientes. Au delà des démarches institutionnelles (CRAM) ou paritaires (AGEFOS PME, ANACT) de sensibilisation et d'information, et des initiatives individuelles de chefs d'entreprises, les dispositifs collectifs, comme celui que nous avons montré, permettent d'intégrer les spécificités des PME[15] en matière de management de la SST et plus largement de GRH. Favaro[16] nous montre bien les points communs aux PME en matière de représentation du risque ». En revanche, du point de vue de la représentation des risques, de la sécurité, les petites entreprises présentent de nombreux traits communs et ceci assez indépendamment des niveaux de pratiques observables. Cet état de dissociation assez marquée entre registres de l'action et de la pensée portent notamment sur les points suivants :

- Faible consistance des relations représentations-actions entre types de risques et moyens de prévention associés, entre types d'accidents et leurs causes attribuées, entre nuisances indiquées et surveillées.
- Tendance à minimiser la dangerosité des équipements en invoquant les normes et réglementations.
- Inversement inférences d'une dangerosité à partir de l'expérience d'accidents d'une certaine gravité.

[15] Bachelard O., Cantin R., (2003), GRH et analyse des risques professionnels : apports méthodologiques et expériences industrielles, *Colloque Société d'ergonomie de langue française*, Paris, 24-26 septembre 2003, pp 647-656.

[16] Favaro M., (1999), La prise en charge de la sécurité dans les PME, *cahiers de notes documentaires : hygiène et sécurité* du travail-n° 174, 1er trimestre 1999.

- Perception peu consistante ou erratique du coût des accidents.
- Et plus classiquement, forte représentation dans ces entreprises de conceptions simplificatrices des facteurs d'accidents : fatalité, psychologisation des causes ».

Par contre, la diversité des pratiques et des contextes internes et externes de ces PME, liées aux contraintes internes (spécialisation des fonctions, degré de formalisation des pratiques), de marchés (sous-traitance ou non), de santé économique, de tailles (progression des préoccupations sociales par passage des seuils légaux), accès à l'information et au conseil, doit être respectée dans la démarche mise en place, notamment en alternant les phases individuelles (spécifiques à l'entreprise) et les phases collectives (de partage et de retours d'expériences). La prise en compte des caractéristiques initiales de l'entreprise, des facteurs de contingences, des spécificités de son dirigeant est indispensable.

De plus, ce type de démarche permet d'intégrer le fait que le dirigeant de PME dispose de peu de ressources (temporelles, budgétaire et d'expertise) comme le montre bien B. Ducheneault[17]. La démarche se doit d'être pragmatique de manière à pouvoir rechercher des points d'accroche avec les autres préoccupations de l'entreprise (par exemple le développement de la qualité). **Une démarche conduite par des auditeurs sociaux de cette façon là, nous parait être le meilleur moyen de capitaliser sur le décalage (culturel, de rôle, de motivation), entre le dirigeant de PME et l'expertise des spécialiste de la gestion de la SST (institutionnels, techniciens de prévention, et chercheurs en GRH).**

[17] Ducheneaut B., (1996), les dirigeants de PME, enquête, chiffres, analyse, Paris, maxima.

Bibliographie

ABORD DE CHATILLON E. et BACHELARD O. (Cds), (2005), *Management de la santé et de la sécurité au travail, un champ de recherche à défricher*, L'HARMATTAN, collection Conception et Dynamique des Organisations, 481 p.

ALLOUCHE J. (1994) : « Centrale des bilans sociaux : la sécurité dans l'entreprise et les accidents du travail, une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises (1979-1991) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°10, pp 41-55, décembre 1993 - janvier février 1994.

ASKENAZY P. (2004) : *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, La république des idées, Seuil, 96 p.

AUBERT N. (2003) : *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Flammarion, 384 p.

BACHELARD O., CANTIN R., (2003), Evaluation des risques professionnels, importance des démarches managériales et écologiques, *in Performance*, N°12, septembre-octobre 2003.

BACHELARD O., CANTIN R., (2003), GRH et analyse des risques professionnels : apports méthodologiques et expériences industrielles, *Colloque Société d'ergonomie de langue française*, Paris, 24-26 septembre 2003.

CANTIN R., (1992), *Pour une écologie industrielle : risques majeurs industriels internes, enjeux sociaux et enjeux économiques*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon II.

DAVEZIES P, (2005), La santé au travail, une construction collective, in *santé & Travail*, n° 52, juillet 2005.

DEJOURS C. (1980), *Travail : usure mentale*, Le centurion, Paris.

DEJOURS C. (1991), colloque sur les facteurs humains de la fiabilité et de la sécurité des systèmes complexes, INRS, NANCY.

DEJOURS C. (1998), *souffrance en France*, Ed seuil, Paris.

DUCHENEAUT B. (1996), les dirigeants de PME, enquéte, chiffres, analyses, Paris, maxima.

FAVARO M. (1999), La prise en charge de la sécurité

dans les PME, *cahiers de notes documentaires : hygiène et sécurité du travail* - N° 174, 1er trimestre 1999.

GEOFFARD PY. (2005), Théorie économique et prévention des risques professionnels, *actes du colloque* DARES-ANACT du 2 décembre 2005, Paris.

GOLLAC M. ET VOLKOFF S. (2003) : « L'analyse des conditions de travail », in Allouche J. (dir) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.

GROSJEAN V., SIMONIN A. ET TRONTIN C. (2005) : « Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses ? ». *Actes des premières journées de recherche francophone AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, Institut de Recherche En Gestion et en Economie, Université de Savoie, 7 et 8 avril, pp. 141-145.

KONINGSVELD AP. (2005), le coût des mauvaises conditions de travail : une charge pour la société, des perspectives pour les entreprises, *colloque DARES-ANACT*, 2 décembre 2005, Paris.

LAWRENCE P. AND LORSCH J. (1967), « *Differentiation and Integration in Complex Organizations* » Administrative Science Quarterly 12, 1-30.

TAIT R., WALKER D. (2000), Marketing health and safety management expertise to small enterprises, *Safety science*, 36, 2, pp. 95-110.

De la conformité sociale à la « GRH optimale » : des perspectives d'évolution de la gestion des ressources humaines dans la PME de l'habillement au Maroc (1)

Mohamed Baayoud
Consultant ressources humaines et organisation
Conseiller pédagogique DESS GRH
Ecole Hassania des Travaux Publics (Maroc)
Secrétaire Général de l' IAS Maroc
baayoud@menara.ma

L'industrie de l'habillement occupe une place importante dans l'économie marocaine. Un millier d'entreprises y emploient environ 160 000 salariés, soit 32 % de l'emploi industriel. C'est une activité fortement orientée vers le marché extérieur. Environ 80 % de la production est destinée à l'exportation.

L'industrie de l'habillement traverse une phase difficile du fait de la libéralisation des échanges mondiaux et la domination de plus en plus fortes des pays asiatiques. C'est une industrie qui est donc appelée à se restructurer et à opérer les adaptations nécessaires en fonction de ces nouvelles contingences.

« Pendant 20 ans, la profession s'est développée grâce aux grandes centrales d'achat, aux hypermarchés et aux sociétés de vente par catalogue. Les volumes étaient importants, rythmés par deux saisons dans l'année, peu exigeants en savoirs techniques, en innovation et en créativité. Les professionnels du textile pouvaient compter sur une bonne visibilité et un planning de commandes assurées sur l'année. Avec une forte concentration sur les marchés français et allemand[2] ».

La migration des commandes de grandes séries vers la Chine et les pays de l'Est de l'Europe a amené les industriels marocains à réorienter leurs intérêts pour des chaînes spécialisés et les marques. Actuellement, 70 % des clients du Maroc sont des chaînes et des marques.[3]

La France ne représente plus que 39 % des exportations (contre 70 %, il y'a une vingtaine d'années). Les espagnols et les anglais sont devenus des clients importants avec respectivement, 25 et 19 %.[4]

---

[1] Les réflexions développées dans cette communication sont le fruit d une enquête réalisée par nos soins auprès d'une vingtaine d'entreprises, dans le cadre du Programme de Formation Professionnelle en Milieu du Travail (Casablanca, juillet 2005). L'enquête avait pour finalité de clarifier les pratiques de GRH dans l'industrie du textile et de l'habillement. Par ailleurs, ces réflexions s'inscrivent dans la continuité d'un travail plus global sur les pratiques de GRH au Maroc. Nous renvoyons le lecteur au chapitre que nous avons rédigé, dans l'ouvrage collectif, « Perspectives sur la GRH au Maghreb », AGRH, Vuibert, 2005).

[2] Entretien de Salaheddine Mezouar, Ministre du commerce et de l'industrie, La Vie Economique du 14 janvier 2005.

[3] Chiffres cités par Salaheddine Mezouar, Ministre du commerce et de l'industrie, dans le même entretien.

[4] Rapport économique 2004, présenté à l'occasion de l'assemblée générale de l'AMITH, juillet 2005

1. Sous-traitance, gestion des ressources humaines et conformité sociale

L'industrie de l'habillement, durant deux décennies, s'est organisée essentiellement pour répondre à une demande de sous-traitance en provenance de pays européens. Une sous-traitance réduite à une simple activité de confection et donc de vente de temps de travail. La matière étant, dans la plupart des cas, livrées par les donneurs d'ordre. Rares sont les entreprises qui ont développé une activité de textile en amont. La faiblesse des barrières à l'entrée dans l'industrie, en raison du volume d'investissement peu important, a drainé des entrepreneurs attirés surtout par les possibilités de gains faciles. La confection étant une industrie de main d'œuvre très peu touchée par l'automatisation et le développement technologique.

Ce contexte a favorisé l'émergence de pratiques de gestion de ressources humaines qui lui sont spécifiques : une perception de la ressource humaine uniquement sous l'angle « coût ». Investir dans la ressource humaine n'est pas considéré comme une action utile pour la bonne marche des affaires. Les frais de personnel constituent l'essentiel de leurs charges et la rentabilité de leurs affaires passe par la compression des coûts salariaux.

Cette culture managériale est clairement lisible à travers l'analyse des modalités d'acquisition de la main d'œuvre et la politique sociale et salariales. Le recrutement à la porte est la forme dominante. Le « bouche à oreille » sert de vecteur d'annonce. Les employées se passent le mot, véhiculent l'information à l'extérieur, que la société recrute. Certaines entreprises accrochent des banderoles à l'entrée qui annoncent que l'entreprise embauche.

L'absentéisme et le turnover sont importants. Les deux aspects semblent étroitement liés et sont la manifestation d'un état général d'instabilité de la main d'œuvre et de « nomadisme ». On recrute de préférence des jeunes filles qui acceptent de travailler dans la confection à défaut de mieux. Travailler dans l'industrie de l'habillement n'est, pour elles, qu'une situation transitoire.

Les modalités de sélection, malgré leur grande diversité, semblent être marquées par quatre critères de base : la jeunesse, la féminité, la proximité et la recherche d'une opérationnalité immédiate.

La jeunesse de la population du textile est l'une des particularités du secteur. La jeune fille célibataire est un profil particulièrement recherché pour des raisons de flexibilité.

La féminité de la main d'œuvre est une autre singularité du secteur. Elle représente 80 % dans l'habillement.[5] Une certaine habilité manuelle chez la femme, lui permettant d'effectuer avec efficacité les tâches de couture, est souvent évoquée pour justifier le recrutement féminin. L'observation de la dextérité est effectivement un outil de sélection largement répandu. Mais il ne saurait suffire à lui tout seul pour expliquer la préférence des opérateurs du secteur pour la main d'œuvre féminine. Des facteurs sociologiques sont aussi à prendre en considération. La main d'œuvre féminine, en raison de la précarité sociale qui la touche, est plus disposée à travailler dans les conditions difficiles que connaît l'industrie de l'habillement.

La proximité géographique est une solution particulièrement recherchée pour au moins deux raisons. D'une part, parce qu'elle permet d'amortir l'instabilité de la main d'œuvre et l'absentéisme et d'autre part, parce qu'elle est plus compatible avec le niveau de rémunération et le pouvoir d'achat des ouvriers de l'habillement (on évite ainsi les charges liées au transport).

Les opérateurs cherchent enfin une main d'œuvre rapidement opérationnelle. L'expérience est particulièrement prisée. Dans le métier, il y a une forte rotation. Il faut constamment alimenter par une main d'œuvre formée. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les tests de savoir faire sur machine sont les plus (voire les seules) pratiqués.

En matière de scolarisation, ce qui est souvent exigé, c'est de « savoir lire et écrire ». Guère plus. Là aussi, il n' y a rien de surprenant. C'est chez les populations à faible niveau de scolarisation, qu'on trouve la main d'œuvre susceptible de travailler pour un salaire avoisinant le SMIG.

L'industrie de l'habillement, c'est l'univers des smigars. Les salariés sont payés au salaire minimum horaire, c'est-à-dire que la rémunération perçue varie selon le volume horaire travaillé.

Il est beaucoup question dans les discussions des difficultés de l'industrie du textile au Maroc, du niveau élevé du SMIG marocain comparativement à d'autres pays concurrents (Chine, Inde, Roumanie, Tunisie…). Il nous semble que, dans ces discussions, manque un élément sociologique qui mérite d'être souligné. Avec un niveau de salaire proche du SMIG, les entreprises ont du mal à trouver de la main d'œuvre.

[5] François MICHAULT et Jean NIZET, « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Editions Seuil, 2000 ; H MAHE DE BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaines dans les PME, Editions Economica, 1998 ; Mohamed BAYAD et Jean-Marc CHANAL, « Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance :le cas de l'entreprise METALEX », 4e Congrès international francophone de la PME.

La baisse du pouvoir d'achat du SMIG ne peut donc que renforcer cette instabilité du personnel et aggraver ses effets que sont la faiblesse du rendement et les difficultés de l'entreprise à répondre dans les délais que lui exigent ses clients. Elle pourrait même contribuer à la dégradation de la compétitivité de l'entreprise marocaine.

Il ne s'agit pas de nier l'importance des coûts salariaux pour la compétitivité des entreprises de l'habillement, mais d'affirmer qu'en dessous d'un certain seuil, le marché de l'emploi ne répond plus. Recruter chez les couches les plus défavorisées permet de maintenir ce seuil à un niveau bas, mais ne résout pas pour autant le problème.

La problématique du SMIG ne peut-être traitée sans se référer au niveau de vie de la population ouvrière au Maroc. Il y a un coté incompressible en matière de rémunération qui fait qu'en deçà d'un certain niveau de salaire, les travailleurs préfèrent recourir à d'autres activités que le salariat (le petit commerce, l'emploi informel…).

En ce qui concerne les autres formes de rémunérations, c'est-à-dire tout ce qui est octroyé en plus du salaire direct, nous distinguerons deux types d'entreprises :

- Les entreprises qui se limitent au strict minimum légal, c'est-à-dire les différentes prestations que permettent l'affiliation des salariés à la CNSS (allocations familiales, indemnités journalières de maladie, de maternité, paiement des congés de naissance, pension d'invalidité, de vieillesse et de survivants, allocations de décès). Depuis 2003, la couverture des accidents du travail est devenue obligatoire et depuis Janvier 2005, les pouvoirs publics ont instauré une assurance maladie obligatoire. Les pratiques de non affiliation des salariés à la CNSS qui était un phénomène assez courant sont en train reculer et peut, à terme disparaître en raison du contrôle très stricte des donneurs d'ordre (cette affirmation n'est bien évidemment valable que pour les entreprises opérant avec des partenaires internationaux).

- Une seconde catégorie d'entreprises de culture paternaliste et qui pratiquent un « social de proximité », mais très sélectif. Le choix des bénéficiaires des avantages sociaux n'est pas forcément conditionné par des impératifs de rendement, mais par des principes de loyauté et de fidélité. « C'est du cas par cas ». C'est un social de proximité, c'est-à-dire destiné directement à des personnes sans autre forme d'intermédiation. Ce n'est pas de l'acquis, mais de l'octroyé. Une forme de générosité de l'entreprise à l'égard de son personnel. Les formes que prend cette aide sociale sont de plusieurs natures. Les plus répandues sont : l'aide pour l'accès à la propriété de logement, l'aide médicale, l'aide alimentaire. Malgré son côté quelque peu archaïque et paternaliste, cette forme de rétribution continue à être apprécié par les couches populaires.

La structure RH de la PME de l'habillement est coiffée par un chef du personnel rarement un DRH. La mission de celui-ci découle des préoccupations de l'entreprise en matière de ressources humaines qui sont essentiellement de deux ordres : la discipline et l'administration du personnel.

Le chef de personnel est généralement un homme d'autorité, chargé de faire respecter l'ordre, veille sur le respect des consignes. Son champ de contrôle est l'ensemble de l'entreprise (alors que celui du chef de chaîne se limite au poste de travail) et connaît individuellement tous les salariés. Du fait de la sensibilité de la fonction dont il a la charge, il est l'homme de confiance du chef d'entreprise. Contrairement à certaines idées reçues, c'est une fonction stratégique.

Le champ d'action de la gestion du personnel se limite, en plus de la composante disciplinaire et de contrôle, au recrutement (une responsabilité importante dans un contexte de turnover important), à la tenue des dossiers administratifs, à la paie et aux activités à caractère social.

La GRH au sein de la PME (et aussi dans des entreprises de taille importante dont le management est de type familiale) est souvent qualifiée de traditionnelle, voire d'archaïque. Ce jugement de valeur ne doit pas cacher le fond du problème qui est celui de la perception que les dirigeants ont du rôle et de la place de la ressource humaine. Dans une vision qui considère celle-ci comme une main d'œuvre substituable, regardée surtout en fonction des coûts directs qu'elle génère, il n'est pas étonnant que la discipline et l'administration du personnel constituent l'essentiel des activités de la GRH. Il n'y a pas une nécessité absolue pour faire plus.

Des analyses mettent l'accent, à juste titre, sur le fait que la conception de la GRH au sein de la PME est déterminée par la vision du dirigent, qui exerce un contrôle directe sur les actes stratégiques en matière de gestion du personnel.[6] C'est vrai aussi pour le Maroc. Nous formulons deux remarques complémentaires : d'une part, la prépondérance du rôle du chef d'entreprise n'est pas un phénomène exclusif à la PME, mais concerne la plus part des entreprises patrimoniales (qui

[6] Mohammed BAAYOUD, « La redéfinition des modes d'articulation entre l'économique et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale », actes de la 7e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, 2005.

sont parfois de grands groupes)[7]. Par conséquent, l'explication ne réside pas uniquement dans la taille et donc la fragilité économique qui en découle. Elle est aussi à rechercher en prenant en considération d'autres contingences de nature historiques et sociologiques. D'autres part, il nous semble qu'il y a une fracture qui est entrain de se produire entre des entreprises en situation d'ouverture, qui du fait de leur positionnement sur le marché mondial se trouve dans de renouveler leur pratique de GRH et des entreprises en situation de repli et qui continu à fonctionner selon le modèle classique (place prépondérante de l'administration du personnel, pratique de l'informel sur une large échelle, pouvoir décisionnel en tant que domaine réservé du chef de l'entreprise…)[8].

La conformité sociale est une préoccupation majeure du secteur. En 2003, L'AMITH a engagé une opération pilote d'accompagnement d'entreprises dans « le processus de mise à niveau sociale ». L'objectif d'une telle action est d'apporter la preuve que « la mise en conformité sociale est un outil de différenciation compé titive…» et « n'implique pas de coûts supplémentaires, et n'est donc pas antinomique avec la compétitivité économique de l'entreprise »[9].

La conformité sociale est une notion qui reste floue et à géométrie variable. Elle renvoie au respect d'un « minimum social » qui est différemment appréciée selon les donneurs d'ordre. Il semble que le niveau d'exigence est plus élevé pour les chaînes spécialisées et les marques par rapport aux grandes surfaces de distribution et les centrales d'achats. Cela tiendrait probablement à l'impact négatif que pourrait avoir sur la marque ou l'enseigne spécialisée, le non respect de la légalité ou des conventions internationales du travail par les sous traitants. Celles-ci sont plus exposées et, par conséquent, plus attentifs à ce qui pourrait entacher leur image de marque.

Des donneurs d'ordre disposent d'une charte éthique qu'ils vont imposer à leurs fournisseurs. Certains vont jusqu'à déployer des actions d'accompagnement de mise en conformité alors que d'autres se contentent d'exiger des preuves quant au respect de la législation du travail locale. Et même sur ce dernier point, les exigences sont flexibles selon les domaines de la législation du travail. Elles sont plus fortes lorsqu'il s'agit de critères jugés trop sensibles (SMIG, affiliation des salariés au régime de sécurité sociale, respect des principes édictés par des conventions internationales…) et plus « compréhensibles » en matière de représentation des salariés.

Il est incontestable que ces contraintes de conformité sociale vont restructurer la GRH dans l'industrie de l'habillement. Tout d'abord, en excluant à terme, du champ des échanges avec les grands donneurs d'ordre, les entreprises pratiquant le contournement de la légalité ou recourant à des « modes informels » d'acquisition et d'utilisation de la main d'œuvre. Ensuite, en obligeant les entreprises à intégrer de nouvelles préoccupations jusque là négligées, élargissant ainsi les champs d'action de la GRH. C'est le cas par exemple de l'hygiène et de la sécurité des salariés, de la représentation du personnel, de la formation… Enfin, en les incitant à mettre de l'ordre et à moderniser leurs méthodes de gestion (formalisation des supports de gestion, informatisation, responsabilisation...).

Il va de soi que la conformité sociale a un coût et se traduira inévitablement par une tendance à l'enchérissement du prix direct de la main d'œuvre. Ce qui n'est pas sans mettre en difficulté la PME de l'habillement qui doit en même temps faire face à une forte pression à la baisse des prix. Une pression qui s'est considérablement renforcée consécutivement à la libéralisation des échanges internationaux qui ont fait perdre au Maroc des privilèges d'accès au marché européen.

2. Les exigences d'évolution de la gestion des ressources humaines : de la conformité socialeà la « GRH optimale »

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, les entreprises de l'habillement sont encouragées par différents acteurs nationaux (pouvoirs publics, AMITH…) et internationaux (Commission Européenne, OMC…) à modifier leur stratégie d'affaires et à se positionner sur des opportunités où elles pourraient développer des avantages concurrentiels vis-à-vis des sous-traitants asiatiques. Les principales tendances en matières de stratégie industrielle qui se dessinent sont[10] :

- Le passage de la sous-traitance à la co-traitance et au produit fini :dépasser la vente de la minute de confec-

[7] Dans un ouvrage collectif à paraître, sous la direction de Jacques Igalens et Mustapha Bensalem, sur la gestion des ressources humaines au Maroc, nous analysons la reconfiguration des pratiques de GRH qui est entrain de s'opérer sous l'effet de la mondialisation et de l'ouverture de l'économie marocaine au marché mondial.

[8] AMITH ; document de synthèse du séminaire « Fibre citoyenne pour un tissu social sain ; Casablanca, 3 juin 2004.

[9] Séminaire sur l'avenir du secteur textile-habillement ; Tunis, 5 juin 2004.

[10] Mohammed BAAYOUD ; Etude pour la mise en place des concepts de « GRH optimale » et de « Centres de Formation Intégrés » dans les PME du secteur du textile et de l'habillement. Etude réalisée dans le cadre du Programme de Formation Professionnelle en Milieu du Travail. Casablanca, juillet 2005.

tion par l'élargissement du champ d'intervention du fabricant. Le donneur d'ordre se contentant de fournir le modèle déléguant ainsi les fonctions d'approvisionnement et de logistique au fournisseur. Il est même recommandé aux industriels marocains d'être plus entreprenants en matière de création de modèles et de s'associer avec des partenaires méditerranéens dans des activités de promotion de collections.

- La montée en gamme des produits :s'adosser à des marques et développer des partenariats durables avec de grandes enseignes en substitution à l'offre basique où les asiatiques sont plus compétitifs en raison leur productions de masse et leur coûts moins élevés,

- Le développement d'une offre flexible: être en mesure de fabriquer dans des délais courts pour satisfaire une demande de petites séries et aux changements de plus en plus fréquents de collections, ce que permet l'avantage de proximité de l'Europe.

Si ces grandes tendances se confirment, et il semble être le cas, le rapport à la ressource humaine changerait inévitablement. C'est tout un mode de GRH qui a dominé jusqu'à présent qui risquerait de se retrouver anachronique par rapport aux exigences de la nouvelle configuration du marché international de l'habillement.

En effet, ce mode de GRH reposait sur la possibilité de puiser dans une réserve de main d'œuvre à faible niveau d'exigence et substituable (flexibilité externe). Une possibilité rendue envisageable en raison de la spécialisation dans un segment du processus de fabrication du vêtement qui est la confection et des modes opératoires « standardisés » et banalisés.

L'exigence de conformité sociale est apparue pour fixer des règles de jeux minimales, c'est-à-dire socialement acceptables et par les donneurs d'ordre et par le corps social (les donneurs d'ordre adopte comme référentiel, entre autres, le dispositif légal du pays d'origine de l'entreprise sous traitante). Elle est donc contingente à un mode de production déterminée qui est lui-même le résultat d'une forme spécifique de division internationale du travail.

Dans ce nouveau contexte en construction, les exigences sur les paramètres classiques de compétitivité que sont le prix et la productivité resteront déterminantes. La libéralisation des échanges à l'échelle internationale, en particulier, la suppression des accords multifibres a accentué la pression pour la baisse des prix. Les entreprises sont de plus en plus sollicitées à « mettre de l'ordre » et à rationaliser leurs méthodes de production. Mais en même temps, d'autres paramètres vont requérir une importance sans précédant en raison des caractéristiques de la clientèle. Il s'agit de la capacité à se conformer à des normes de qualité déterminée et à faire preuve d'adaptabilité et de réactivité.

La particularité de ces paramètres, c'est qu'ils sont particulièrement dépendant de la qualité de l'intervention de la ressource humaine. Et de ce fait, exige une autre approche de la GRH.

Le concept de « GRH Optimale » se veut une réponse contingente au nouveau contexte de l'industrie de l'habillement. L'amélioration de l'efficacité de l'apport du facteur humain passe nécessairement par une élévation du niveau des qualifications, le développement de la flexibilité interne et l'implication des salariés.

Pour atteindre ces objectifs, la démarche de « GRH optimale » propose de s'appuyer sur sept leviers de base à savoir :

L'engagement de la direction : la concrétisation des principes de la GRH optimale passe par l'adhésion et le soutien du chef de l'entreprise. Il lui revient d'impulser le changement de mode de gestion des ressources humaines et de garantir les moyens adéquats pour sa mise en œuvre.

La première action est de convaincre les acteurs concernés de la nécessité et de l'opportunité de « faire autrement », en particulier les chefs d'entreprise (sans oublier l'encadrement). Une mission des plus difficiles dans la mesure où elle appelle à un changement de paradigme, c'est-à-dire à l'abandon d'une culture managériale autour de laquelle se sont structurées les pratiques de gestion du personnel durant les décennies écoulées.

Le recrutement : disposer d'un référentiel de compétences pour l'exercice des métiers de l'habillement qui servira de document de base pour les embauches. C'est au niveau du recrutement qu'il faut régler la question de l'acquisition des savoirs de base parce que par la suite, les opérateurs n'auront plus la disponibilité suffisante pour s'y consacrer. Dépasser les recrutements à « caractère informel » pour faire de l'apprentissage un passage obligé et un outil pour la constitution d'une pépinière en formation à partir de laquelle s'opèrent les recrutements.

La formation : mettre en place l'organisation nécessaire pour mobiliser et tirer profit de l'ensemble des ressources formatives. Ne pas s'enfermer dans une logique de contradiction entre travail et formation. La formule de **centre intégré de formation** est un des outils pertinents pour atteindre cet objectif.
Domicilié dans l'enceinte de l'entreprise, à proximité de l'espace de production, sa mission est à la fois de former des apprentis (formation initiale) et les salariés

en activité (formation continue). Avec un peu plus d'ambition et de volonté, on pourrait l'ériger en plate-forme de changement, un lieu d'échange et d'appropriation par les salariés des défis de la compétitivité et aussi un instrument d'amélioration de la qualité de vie au travail, un outil qui permettrait effectivement à l'entreprise de devenir une organisation apprenante[7].

La rémunération : une politique salariale qui ne s'intéresse qu'aux coûts salariaux, qui a pour seule logique le paiement au SMIG ne construit pas les conditions nécessaires pour une performance durable. Il y a donc un grand intérêt à promouvoir une composante salariale qui met en rapport la contribution et la rétribution, qui incite à la performance et qui explicite les retombées pécuniaires des résultats de cette performance pour l'ouvrier. La contribution renvoie bien évidemment au rendement, mais aussi à d'autres variables devenues importantes : la qualité et la polyvalence.

Une vigilance particulière est à observer en matière de conformité aux exigences légales de couverture sociale des salariés. C'est un mécanisme important de stabilisation de la main d'œuvre.

Les conditions de travail : réputées pour être difficile dans le secteur du textile et de l'habillement, l'état des conditions de travail est d'une importance capitale pour attester de la capacité de l'entreprise à s'inscrire dans une logique de conformité sociale. Les actions à entreprendre concernent le respect de normes relatives à l'environnement physiques du travail, à l'hygiène et la sécurité et l'instauration d'un climat social serein notamment par l'amélioration des rapports entre la hiérarchie et la base ouvrière de manière à les rendre moins tendus.

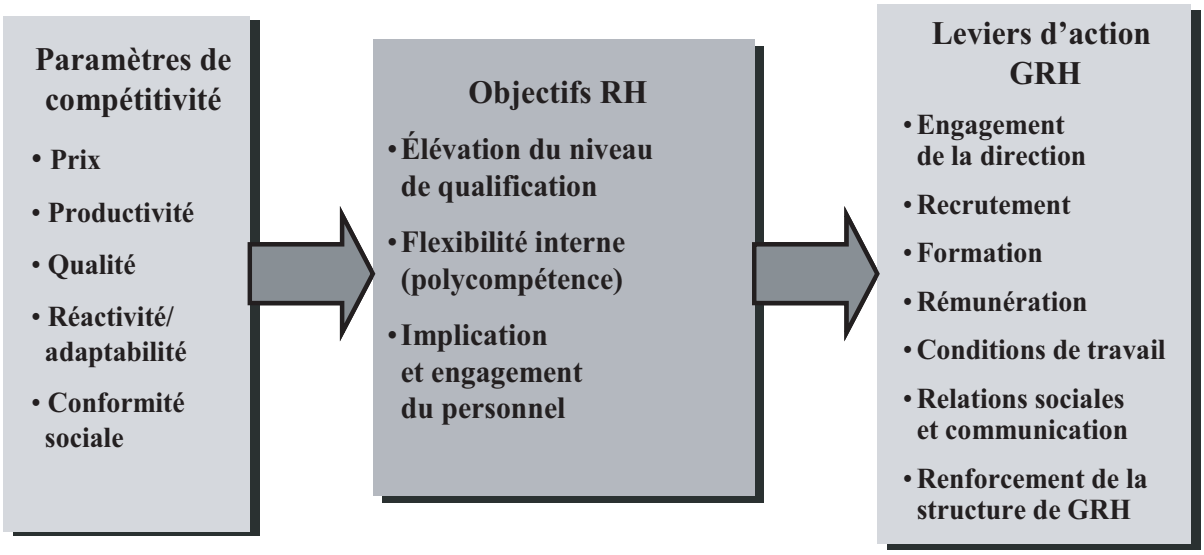
Les relations sociales et la communication : la mise en place des instances de représentation du personnel est une exigence légale et une opportunité pour avoir des interlocuteurs identifiés et légitimes auprès des salariés et permet de traiter « à froid » les questions sensibles. C'est une problématique très complexe parce qu'elle suppose un changement de la nature des rapports sociaux. Elle exige la formation des représentants du personnel pour en faire des acteurs responsables et contributifs aux performances de l'entreprise.

La modernisation des relations sociales dans la PME de l'habillement, qui n'a pas une tradition en matière de dialogue social, ne doit pas être traitée uniquement sous l'angle d'impératif réglementaire. Il faut l'inscrire dans une perspective de dépassement du risque de conflictualité pour créer les conditions favorables à l'émergence d'un contexte de communication, de responsabilisation et d'implication des salariés dans les projets de développement de leur entreprise.

La structure chargée de la GRH : la concrétisation des propositions d'une « GRH optimale » nécessite le renforcement et la valorisation de l'entité en charge de la gestion du personnel. Trois actions prioritaires sont à engager : le renforcement des compétences du responsable de la GRH pour lui permettre d'en assurer les nouvelles dimensions, la formalisation des processus de gestion pour pouvoir leur appliquer les principes de rigueur et de rationalité et enfin la mise en place d'un système de gestion informatisé de traitement des dossiers et des informations relatives à la GRH (SIRH).

Ce qui est proposé dans le cadre d'une « GRH optimale », est une évolution souhaitable des pratiques de gestion des ressources humaines rendue nécessaire du

Cadre de référence pour la définition d'une « GRH optimale » des ressources humaines



fait des changements de l'environnement économique internationale. Les leviers qui viennent d'être évoqués constituent les principaux instruments pour sa déclinaison. Sa mise en œuvre au niveau de chaque entreprise nécessite un second niveau d'analyse et de contextualisation Le but étant, bien évidemment, la conception et le montage d'un dispositif RH en cohérence avec la stratégie d'affaires de l'entreprise, qui tient compte de ses acquis, de ses atouts et ses points de fragilité.

Certes, toutes ces avancées en matière de GRH ont un coût économique. L'entreprise n'ayant pas pour finalité de faire du social, la « GRH optimale » n'a de pertinence qui si elle est économiquement faisable. Elle est donc à construire dans la perspective d'en faire un levier pour le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise, susceptible de générer un réel retour sur investissement.

L'entreprise familiale et la responsabilité sociale du dirigeant

Jean-Pierre Boissin
Professeur Chercheur
CERAG UMR CNRS,
Université Pierre Mendès France,
Grenoble
jean-Pierre.boissin@upmf-grenoble.fr

Jean-Claude Castagnos
Directeur Recherche
CERAG UMR CNRS,
Université Pierre Mendès France,
Grenoble
jean-claude.castagnos@upmf-grenoble.fr

Dans un contexte de mondialisation des marchés financiers, la maximisation de la richesse de l'actionnaire s'affirme comme le critère d'efficacité de la grande entreprise managériale. Cet utilitarisme régule la relation d'agence entre l'actionnaire (le principal ou le mandant) et le dirigeant (l'agent ou le mandataire).

Une représentation aussi normative s'avère réductionniste et vulnérable au regard de la complexité du fonctionnement des entreprises et plus généralement des organisations. Deux grands arguments en attestent.

- Différents travaux montrent que l'entreprise n'a pas pour seul objectif de satisfaire l'actionnaire. Les parties prenantes sont diverses et exercent une influence variable sur la gestion de l'entreprise au gré des systèmes nationaux (Boissin, 2000). Les objectifs de l'entreprise doivent compter avec ceux de ses partenaires (actionnaires, fournisseurs (banques), clients, *mais aussi salariés*, etc ; voir le rapport Viénot, 1995). Dès lors, les critères d'efficience réfléchissent des processus de création et de répartition de valeur partenariale. Comme le souligne Albouy (1999) dans ses travaux sur l'actionnaire, les liens entre les membres et l'environnement de l'organisation sont essentiels à son bon fonctionnement.
- Les relations dirigeant-actionnaires sont à resituer dans le cadre des différentes formes d'entreprises (entreprises managériales, entrepreneuriales, familiales, etc). Par exemple, Allouche et Amann (1998) insistent sur le fonctionnement spécifique de l'entreprise familiale, expression désignant « … une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital » (Davis, Tagiuri, 1982).

Bien que relevant fréquemment du sous-ensemble des PME, l'entreprise familiale non cotée diffère aussi de l'entreprise entrepreneuriale. La distinction tient à la présence de plus d'un acteur (familial) influençant, par le management et/ou par les droits de propriété, la marche de l'organisation. En revanche, comme dans l'entreprise entrepreneuriale, chaque acteur (familial) peut cumuler les fonctions de dirigeant et d'actionnaire. Cette communication tente de mettre en exergue les buts et objectifs complexes des dirigeants d'entreprise familiale. Dans un premier temps, l'étude d'un holding familial non coté réalisée sur la base d'entretiens avec ses cinq dirigeants, est présentée. L'évolution stratégique de cette entreprise familiale sur les quarante dernières années aboutit, dans un second temps, à la présentation des caractéristiques de l'entreprise familiale et de leurs effets sur le personnel, valorisés dans ce texte par l'usage de l'italique. L'interpénétration et la simultanéité des rôles invitent enfin à analyser les mécanismes de gouvernement d'entreprise.

1. Le champ d'observation

La grille d'analyse de Castagnos, Boissin, Guieu (1997) structure les modalités d'examen de cette entreprise familiale.

1.1 - Une étude exploratoire centrée sur un cas

À partir d'un champ peu prospecté[1], cette communication s'avère de type exploratoire. La seule compréhension du fonctionnement de l'entreprise familiale (Charreaux, 1997) limite les prétentions face, par exemple, à une optique de validation de modèles organisationnels en matière d'efficience. Partant, il est attribué un rôle majeur au terrain pour recenser quelques régularités afin de construire une représentation spécifique, ou non, de l'entreprise familiale au regard des modèles généraux présents dans la littérature récente.
La difficulté de pénétrer dans l'entreprise familiale, et plus généralement d'obtenir des données confidentielles, limite nécessairement le nombre d'objets étudiés. L'opportunité d'accès à un véritable archétype renforce le choix de centrer cette recherche sur le cas unique d'une entreprise familiale.

1.2 - L'entreprise Rampa

Dans le contexte de l'anticipation d'une succession, le holding étudié a été organisé en six PME regroupées en trois activités stratégiques (Réseaux Humides, Réseaux Secs et Promotion Immobilière). Le groupe Rampa Entreprises, appartient au secteur du Bâtiment et Travaux Publics, réalise un chiffre d'affaires de 39 Millions d'euros, avec 350 salariés et 5 millions d'euros de capitaux propres. Le père occupe le poste de Président du Conseil de Surveillance. Trois des fils dirigent, chacun, une des trois activités stratégiques et le quatrième a en charge un GIE centralisant différentes fonctions transversales dont le contrôle de gestion et la gestion financière (financements et relations avec les banques, par exemple). Le holding est détenu par une société dont le capital est partagé entre les quatre fils, à l'issue d'une donation entre vifs. La répartition des actions est égalitaire pour trois d'entre eux, le quatrième détient une action de plus et a le titre de Président du Directoire du holding. Cette répartition du capital social permet, si nécessaire, d'éviter les situations de blocages possibles dans le cas d'un vote à égalité.
Ce cas constitue un archétype au regard de la définition de l'entreprise familiale mentionnée en introduction. Les cinq associés ont une délégation de décision managériale (fonction de direction d'une activité) alors qu'ils sont aussi actionnaires (droits de propriété) de l'ensemble du groupe (le holding). Interpénétration et simultanéité des rôles devraient être saillants dans le management de l'entreprise.

2. Les caractéristiques du management familial du cas étudié

Le descriptif qui va suivre s'appuie sur l'évolution de la gestion stratégique de l'ensemble du holding *(corporate strategy)*. La multiplicité des acteurs familiaux, dirigeants et actionnaires, conditionne l'évolution des structures organisationnelles.

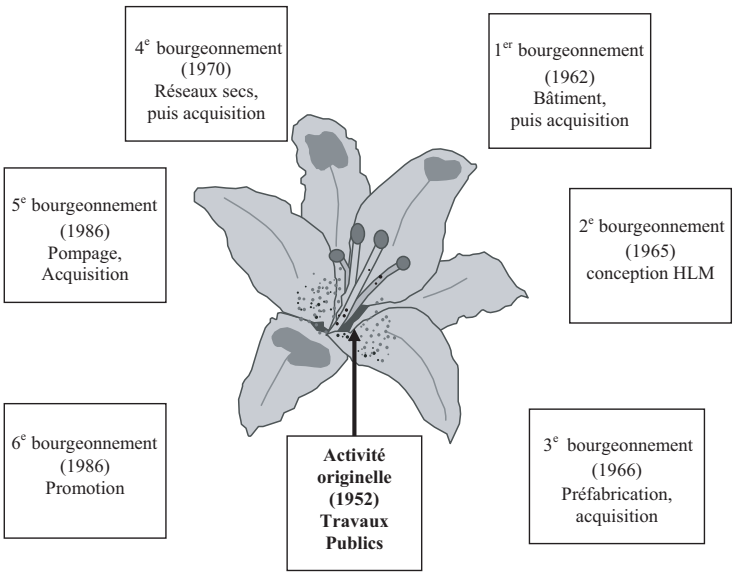
2.1 - La stratégie de croissance émergente du « Dirigeant »

Sur la période 1952-1990, le management est essentiellement assuré par le père, actuel Président du Conseil de surveillance. La stratégie de croissance est décrite comme une succession de bourgeonnements d'activités *(voir schéma 1)*. Ces derniers résultent d'opportunités liées à des segments de croissance sur le marché, renforcées par des acquisitions, des « coups à réaliser ». Une perception purement externe conclurait vraisemblablement à une expansion horizontale du groupe dans le secteur d'activité (le BTP). Or, cette stratégie de croissance émergeant d'opportunités se traduit en fait par un processus de diversification induit, incrémental du portefeuille d'activités en matière de technologies et de services, de clients. À partir de l'activité originelle des travaux publics (canalisation eau), le premier bourgeonnement est issu d'un processus de croissance interne vers le bâtiment (ouvrage d'art) et est renforcé par une acquisition. Le développement du bâtiment au cours de cette période pousse à s'orienter vers la réalisation de HLM et à intégrer une activité de préfabriqué. Toujours sur la base des compétences techniques des travaux publics, un quatrième bourgeonnement est né du développement des réseaux secs (télécommunications, puis électricité), soit une croissance interne renforcée par une acquisition. L'activité « Pompage » sera ensuite intégrée pour compléter les prestations en matière de travaux publics (réseaux humides). Enfin, le dernier bourgeonnement, la Promotion Immobilière, suit l'arrivée du quatrième fils dans le groupe : création d'une activité liée à ses compétences et à celles du groupe en matière relationnelle.

Les nouvelles activités (les bourgeonnements) se sont d'abord développées sur le marché local (un ou deux départements) grâce à une maîtrise commerciale des marchés. Leur gestion s'opère sur une base horizontale avec d'importants flux d'interactivités. En quelque sorte, les différentes activités permet à l'entreprise Rampa de proposer une offre globale sur le marché.

[1] Faible nombre d'études françaises sur les entreprises familiales, spécificités des systèmes nationaux de gouvernement d'entreprise, absence de modèles préétablis, etc.

Schéma 1 : ***P****rocessus de croissance du groupe Rampa (1952-1990)*
Six bourgeonnements

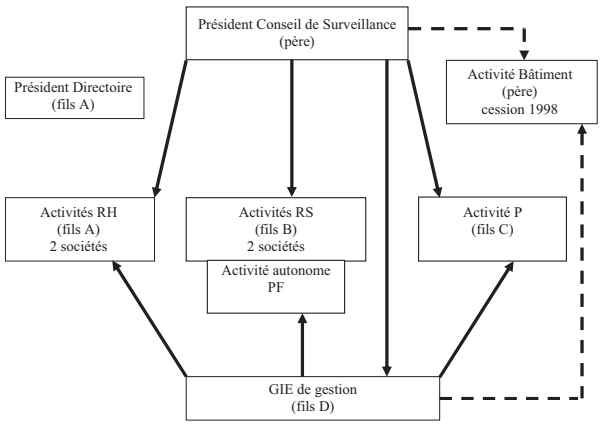


2.2 - La stratégie de réorganisation délibérée du holding familial

La création et la forme d'organisation sous une forme de holding répondent à un double objectif du père : faciliter la transmission du patrimoine familial (régler la succession et les problèmes fiscaux), organiser la gestion des activités et limiter les risques (rendre possible des cessions d'activités).

Dans le groupe Rampa, seul circule un organigramme juridique des sociétés. La formalisation de l'information ne s'avère pas indispensable pour le noyau stratégique constitué des cinq acteurs familiaux. Le sociogramme stratégique (c'est-à-dire une description de l'organigramme en action) peut néanmoins être représenté (schéma 2).

Schéma 2 : *sociogramme stratégique du groupe Rampa 2000*



Cette organisation a été mise en place délibérément par le Président avec des rôles stables dans le temps pour les quatre fils :

- Le fils A (l'aîné et le premier entré dans le groupe) a pris la responsabilité de l'activité originelle (les réseaux humides). Avec le titre de Président du Directoire et une action de plus que ses frères, il a vocation à permettre d'éviter une situation de blocage sous-jacente à un conflit, au fil du désengagement du père. Ce dernier fait référence à la nécessité d'un *Primus Interpares*. Toutefois, cette position de numéro 2, futur numéro 1, ne donne pas lieu à l'exercice de cette fonction en l'absence de conflits.
- Le fils B se veut relativement indépendant. Il a joué un rôle majeur dans le développement de l'activité de diversification dans les réseaux secs. Il supervise (PDG) également l'activité autonome de la préfabrication dont la gestion est déléguée à un dirigeant salarié externe à la famille. On fait volontiers référence au joyau du portefeuille du groupe. Il est reconnu que la famille apporte peu de compétences à la gestion de cette activité de préfabrication.
- Le fils C assure la gestion de l'activité Promotion, créée à son arrivée dans le groupe. Elle ne demande pas la gestion d'un processus industriel comme pour les autres activités. Cette originalité est renforcée par le montant substantiel des capitaux engagés et réclame l'accord des quatre autres acteurs.
- Enfin, le fils D gère le GIE de gestion. Son rôle (Secrétaire Général du groupe) est actuellement perçu comme une fonction de contrôle de la gestion des activités et de la gestion financière du groupe (en particulier le financement auprès des banques). Ce contrôle est exercé d'abord de façon bilatérale avec chacun des trois frères.

Par rapport à la stratégie de croissance et de diversification par bourgeonnements liés, un recentrage a été opéré :

- mise en sommeil de l'activité de conception de HLM (chute du marché à partir des années 1980) ;
- autonomie de l'activité de préfabrication (arrêt de l'intégration verticale) et maintien dans le groupe en raison de ses performances économiques ;

Ce mouvement a été renforcé par la cession de l'activité Bâtiment (échec de la délégation de gestion à un dirigeant salarié, extérieur à la famille). *Le statut de « notable local » acquise par le père, oblige ce dernier à céder cette activité avant de subir les conséquences du fléchissement de ce secteur d'activité débouchant inéluctablement sur une réduction des effectifs. En effet, l'image de marque du père, sur un territoire sous influence de cette famille, l'interdit.*

En matière de coordination, une fois par mois, les quatre frères avec ou sans le père se réunissent. Dès lors, la stratégie du groupe procède de décisions délibérées collectives, familiales, plus *raisonnables* (Martinet, 1997) que rationnelles au sens premier du calcul optimal. La stratégie du groupe (gestion de portefeuille, allocation des ressources) intègre peu les stratégies concurrentielles des activités (autonomie, décentralisation). La gestion des activités s'inscrit aujourd'hui dans un processus plus vertical qu'horizontal, processus managérial renforcé par un marché parcellisant les appels d'offre. Les flux intra-groupe représentent seulement 10 % des transactions. Les synergies interactivités sont données comme secondaires.

3. La confiance, norme de gouvernance de l'entreprise familiale

En retenant, la double fonction de dirigeants et d'actionnaires des cinq acteurs familiaux de Rampa, une confrontation théorique est réalisée avec le modèle du principal et de l'agent. La réalité des mécanismes du gouvernement de l'entreprise familiale souligne la vulnérabilité de la relation d'agence normative. La relation d'agence est ancrée sur la coopération autour des valeurs familiales.

3.1 - La représentation « agent versus principal »

La spécificité de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise entrepreneuriale tient à l'existence de deux ou plusieurs acteurs familiaux (management et/ou actionnaires) qui président à la marche de l'organisation et réclament des délégations de pouvoir importantes. Dans le cas de Rampa, sur les cinquante dernières années, différents acteurs familiaux ont ou auraient pu occuper soit le statut d'actionnaires, soit celui de salarié avec ou sans des fonctions de direction. Ils ne sont plus aujourd'hui dans le holding Rampa. Seuls des dirigeants-actionnaires sont présents.

Les fils sont actionnaires de l'ensemble du holding Rampa et ont en charge la direction d'une activité. Le père reste actionnaire (nu propriétaire) et occupe la fonction de Président du holding. L'application restrictive de la théorie de l'agence hiérarchique avec le principal et l'agent conduit à une représentation paradoxale. Chacun est le principal (actionnaire, fonction de propriétaire) des quatre autres agents (dirigeant, délégation de la fonction de décision). Autrement dit, la relation est réciproque. *Cette symétrie se retrouve dans le cas de l'analyse de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) avec, par exemple, un salarié agent mais aussi principal (valorisation de son capital humain non diversifiable)*. Cette représentation principal-agent donne finalement une vision restrictive. L'identité diluée de l'agent et du principal contribue à la vulnérabilité du modèle théorique.

3.2 - Les mécanismes intentionnels de contrôle du dirigeant

La complexité apparente de la seule relation actionnaires/dirigeants conduit à intégrer l'approche du gouvernement d'entreprise proposée par Charreaux (1997) : « le système de gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire ».

L'objet de la recherche étant centré sur l'induction des singularités de l'entreprise familiale, les mécanismes spécifiques semblent plus discriminants. Qu'en est-il du groupe Rampa ?

Les mécanismes spécifiques intentionnels d'ordre juridique (fonctionnement du conseil de surveillance, comité d'entreprise) relèvent plus d'obligations légales que de mécanismes organisationnels propres. Dans le groupe Rampa, le système de rémunération des dirigeants ne repose pas sur une discrimination liée aux performances économiques et financières. Elles sont transparentes et pratiquement identiques pour les quatre fils.

Les mécanismes spécifiques et spontanés s'avèrent déterminants dans cette entreprise familiale. Ceux-ci découlent de la culture d'entreprise ou plutôt familiale, des réseaux familiaux informels fondés sur la confiance et la réputation (exemplarité) auprès des salariés (la logique économique est au second plan face à de nécessaires licenciements) ou plus largement de la valeur donnée aux engagements, à la parole donnée (Rampa est le nom du groupe mais aussi de la famille).

3.3 - Le concept de coopération de l'entreprise familiale

L'organisation de Rampa a davantage pour origine une congruence d'intérêt pour la survie d'un patrimoine industriel dans le cadre de valeurs familiales, qu'un

conflit d'intérêt entre individus, entre actionnaires et dirigeants. Les limites de la vision hiérarchique orientent la représentation de l'entreprise familiale vers les valeurs sous-jacentes à la coopération (Aoki, 1984).

Le concept de coopération rend compte des relations de réciprocité entre les cinq acteurs actionnaires-dirigeants de Rampa. Les coûts de coopération résultent alors d'acteurs en relation symétrique. Ces coûts apparaissent réduits dans l'entreprise familiale étudiée :

- perte résiduelle faible dans la mesure où les acteurs ne disposent pas du capital préalablement à la coopération,
- capital peu liquide (sortie à court terme difficile),
- rémunération égalitaire.

Les gains de coopération sont élevés puisqu'ils permettent, à terme, une transformation du patrimoine familial en un capital individuel (dividendes, cession) et fournissent un emploi (salaires mais aussi statut social) aux intéressés. On retrouve alors l'idée du besoin de mutualiser des ressources (le holding, le groupe) pour entreprendre un projet profitable (chaque activité stratégique déléguée à un frère, pérennité) pour les parties (Charreaux, 1999). Ainsi, dans le contexte d'une gestion verticale des activités stratégiques du groupe, le portefeuille de sociétés du holding est apprécié, par chacun des quatre fils et par le père, comme une diversification (mutualisation) du risque financier : financement et régulation de l'activité. Visiblement, les dirigeants d'entreprise familiale sont plus préoccupés par la diversification du risque de la société d'un point de vue industriel que par l'optimisation de la diversification du risque de leur portefeuille d'actionnaires.

Cette coopération n'élimine pas cependant les relations de pouvoir intrinsèque entre les cinq acteurs de l'organisation. *La nation (la famille dans le cas de l'entreprise familiale) joue le rôle d'institution, c'est-à-dire un ensemble de règles du jeu (Wirtz, 1999)*. Dans cet environnement, le schéma mental partagé (Denzau et North, 1993 cités par Wirtz, 1999) est une théorie de la réalité présente dans un groupe plus large que le seul individu, en l'occurrence la famille dans le cas de Rampa. Ces règles du jeu apparaissent dans la structuration familiale. En reprenant succinctement la démarche anthropologique de Todd (1998), cette famille peut être qualifiée de communautaire, à la fois autoritaire et égalitaire. Les fils restent sous l'autorité du père, ils s'associent. La position symétrique des frères dans l'organisation familiale est révélatrice du principe d'égalité. L'origine du capital, la place de Président, son rôle majeur dans la décision de cession éventuelle d'une activité et la spontanéité de sa référence dans le discours managérial des quatre fils, soulignent l'autorité du père alors qu'il s'efforce de se retirer. Les valeurs familiales traduisent le schéma mental partagé. La confiance ressort comme valeur majeure.

Cette confiance joue alors un rôle majeur dans l'émergence de la coopération. On retrouve l'accent mis sur cette dimension dans l'entreprise familiale (Allouche et Amann, 1998) et tout particulièrement sur le niveau de la logique institutionnelle familiale *(personal trust). Dépassant le calcul des intérêts réciproques (l'alternative à la présence dans le groupe est limitée, donc l'opportunisme aussi), le schéma mental partagé des cinq acteurs se traduit dans la pérennité du groupe, patrimoine financier mais aussi culturel et familial.* Les faibles formalisations et les codifications du management du groupe et de ses activités illustrent valeurs et croyances partagées. La confiance constitue un substitut aux contrats explicites. Dès lors, le caractère endogène de la confiance comme mécanisme de gouvernement d'entreprise (Charreaux, 1998) ne peut qu'être renforcé dans l'entreprise familiale. Confiance et valeurs familiales dans le cadre de relations de coopération priment sur les mécanismes managériaux traditionnels.

Enfin, le groupe s'efforce de créer des richesses, condition de la pérennité. Dans l'entreprise familiale, la performance semble moins passer par l'efficience que par *l'effectivité (Marchesnay, 1991) c'est-à-dire la satisfaction des membres de l'organisation, y compris celle du personnel.* La satisfaction des cinq acteurs dans le contexte des valeurs familiales conditionne en partie la pérennité du groupe. Les acteurs sont placés ici dans une situation d'interdépendance stratégique (voir plus largement l'approche organisationnelle de Friedberg et la métaphore du prisonnier, 1993). Cette nuance dans les objectifs en termes d'efficience et d'effectivité fournit une source d'explication sur la difficulté d'obtenir des performances économiques significativement différentes entre l'entreprise managériale et l'entreprise familiale.

Conclusion

En phase de transition, le management du groupe Rampa évoluera sensiblement. Un management intégrant mieux le point de vue de l'actionnaire est invoqué (distribution de dividendes, optimisation des ressources, choix de portefeuille d'activités, réaction non négative à l'idée de membres extérieurs à la famille dans le conseil de surveillance). Mais, ce changement apparaît comme un outil de gestion, un moyen plutôt qu'une finalité, dans la perspective du retrait du père, de l'arbitre en dernier ressort, à l'origine du capital. La structure organisationnelle de demain sera un arbitrage dans la délégation de décision entre décentralisation (fédération de PME) et centralisation (logique de groupe).

Par l'unicité de l'acteur (propriétaire et dirigeant), l'entreprise entrepreneuriale ne souffre pas des maux issus de la séparation entre pouvoir de propriété et pouvoir de décision. *Les valeurs de l'entrepreneur donnent une représentation du management de l'entreprise.* En revanche, dans l'entreprise managériale, la séparation des pouvoirs réclamerait une relation d'agence hiérarchique, de type légale (principal - agent) afin de contrôler le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. La création de valeur optimale pour l'actionnaire offrirait une nouvelle représentation de la gestion de l'entreprise.

La réalité de fonctionnement de l'entreprise familiale non cotée apparaît alors comme un nouvel hybride (voir schéma 3) face à ces deux modèles normatifs. Le caractère multiple des acteurs, dirigeants et actionnaires, pose à nouveau des problèmes de délégation, de limites aux droits de propriété, comme dans l'entreprise managériale. Mais, le chercheur aboutit à un système de valeurs des acteurs issu de leur institution, des schémas mentaux familiaux partagés. Comme dans l'entreprise entrepreneuriale, les valeurs de la famille permettent de comprendre les spécificités managériales (gouvernement d'entreprise basé sur la coopération, la confiance, la pérennité, l'effectivité).

Bibliographie

ALBOUY M. (1999), La valeur est-elle autre chose qu'un discours à la mode ? *Revue Française de Gestion*, n° 122, janvier-février, p. 78-80.

ALLOUCHE J., AMANN B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Sciences de Gestion - Economies et Sociétés*, numéro spécial 20e anniversaire, n° 8-9, p. 129-154.

ALLOUCHE J., AMANN B. (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Revue Finance/Contrôle/Stratégie*, V. 3, n° 1, mars.

AMANN B., ALLOUCHE J. (2002), Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux, in *Sciences de Gestion, institutionnalisme et sociologie*, Sous la direction d'I. Huault.

AOKI M. (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.

BOISSIN J-P. (1994), *Construction d'un cadre d'analyse des déterminants de la performance dans les opérations de diversification par acquisition*, Thèse de Doctorat, CERAG-ESA Grenoble, Université Pierre Mendès France, 421 p.

BOISSIN J-P., CASTAGNOS J-C., GUIEU G. (1999). *PME et Entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique*, Papier de recherche, CERAG, Ecole supérieure des Affaires, Grenoble, 24 p.

CASTAGNOS J-C., BOISSIN J-P., GUIEU G. (1997), Revues francophones et recherche en stratégie, *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 23, p. 37-73.

Schéma 3 : *hybridité de l'entreprise familiale dans la relation actionnaires/dirigeants*

Entreprise entrepreneuriale	***Entreprise managériale cotée***
Unicité de dirigeant-actionnaire	Séparation du dirigeant et des actionnaires
Valeur du dirigeant	Valeur actionnariale

Entreprise familiale
Dirigeants-actionnaires multiples
Valeurs familiales

CHARREAUX G. (1997), Introduction générale et Vers une théorie du gouvernement d'entreprise, in G. Charreaux (éd.) *Le gouvernement des entreprises - théories et faits* -, Paris, Economica, p. 1-13 et p. 421-469.

CHARREAUX G. (1998), Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance, *Sciences de Gestion - Economies et Sociétés*, numéro spécial 20e anniversaire, n° 8-9, p. 47-65.

CHARREAUX G., DESBRIÈRES P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n° 2, p. 57-88.

DENZAU A., NORTH D. (1993), *Shared Mental Models: Ideologies and Institutions*, papier de recherche, St Louis, Washington University, center for Policics and Economics, Claremont graduate school and Center for the Study of Polical Economy, September.

FAMA E.F, JENSEN M.C. (1983), Separation of Ownership and Control, *The Journal of Law and Economics*, V. 26, June, p. 301-325.

FRIEDBERG E. (1993), *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*, Edition du seuil, Paris, 405 p.

HIRIGOYEN G. (2002), Droit et Finance : de l'ignorance à la gouvernance, *Revue du Financier*, janvier.

HIRIGOYEN G. (2002), Le gouvernement des entreprises familiales, in La gestion des entreprises familiales, sous la direction de J Caby et G Hirigoyen, Economica, 304 p.

HUBERMAN A.M. (1981), Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative, *Education et Recherche*, vol. 3, p. 233-249.

MARCHESNAY M. (1991), De la théorisation en sciences de gestion, *Economies et Sociétés Sciences de Gestion*, Tome XXV, n° 4, p. 195-209.

MARCHESNAY M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Sciences de Gestion - Economies et Sociétés*, numéro spécial 20e anniversaire, n° 8-9, p. 99-117.

MARTINET A.C. (1992), *La recherche en stratégie : une industrie vulnérable ?*, Cahier de recherche de l'IAE de Lyon, n° 10, 6 p.

MARTINET A.C. (1997), Pensée, stratégie et rationalités : un examen épistémologique, *Management International*, vol. 2, n° 1, p. 67-75.

NORTH D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

TODD E. (1998), *L'illusion économique - essai sur la stagnation des sociétés développées* -, Gallimard, Paris, 321p.

VIÉNOT M. (1995), *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, Rapport du groupe de travail CNPF-AFEP, juillet, 24 p.

WIRTZ P. (1999), Evolution Institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 1, p. 117-143.

Audit social et responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de la santé au travail : le cas des TMS

Marc Bonnet
Professeur de Sciences de Gestion
Université Jean-Moulin Lyon 3 IAE
Directeur Adjoint ISEOR
bonnet@iseor.com

Emmanuel Beck
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Jean-Moulin Lyon 3 IAE
Chercheur associé ISEOR
beck.ej@wanadoo.fr

Introduction

Importance des TMS

Depuis 1973[1], l'analyse socio-économique a attaché une grande importance aux Conditions de Vie au Travail et à l'Organisation du Travail. Il n'est pas un seul diagnostic socio-économique, parmi ceux qui ont été conduits par l'ISEOR depuis cette date, qui n'aborde l'épineux problème des dysfonctionnements liés au Conditions de Travail et à l'Organisation du Travail.

Parmi ces dysfonctionnements, les TMS (troubles musculosquelettiques), ont fait l'objet depuis longtemps d'études ergonomiques et médicales (voir bibliographie succincte) et plus récemment, les entreprises s'intéressent à la prévention de ces risques, car ils représentent un enjeu important à caractère multifactoriel pour la santé des salariés et pour la performance des organisations.

Les pathologies concernant toutes les parties du corps et particulièrement les membres supérieurs (doigts, poignets, coude, épaule et cou), mais aussi les membres inférieurs (genoux, chevilles, hanches), ainsi que le dos. Les TMS sont devenus des maladies professionnelles répandues et en croissance rapide en France et dans les pays développés. Il s'agit de lésions liées au travail répétitif sous fortes contraintes spatio-temporelles.

Une approche globale des risques de TMS invite les entreprises à prévenir ces risques et à bien identifier les contraintes qui pèsent sur les hommes et les femmes en situation de travail en transformant les postes de travail, en examinant les dimensions biomécaniques des gestes, en examinant les déterminants organisationnels de la situation de travail. En cela, la responsabilité sociale de l'entreprise est clairement engagée et implique la coopération méthodologique et opérationnelle de différents réseaux de prévention tels que la médecine du travail, l'inspection du travail, l'INRS, la CRAM, l'ANACT, les ARACT, tous les acteurs de l'entreprise, les directions, les instances représentatives du personnel (CHSCT).

[1] SAVALL H. (1974, 1975a), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, thèse Université Paris IX-Dauphine ; texte intégral publié avec une préface de Jacques Delors, Dunod ; 4e édition augmentée, Economica, 1989, 275p. Traduit en anglais : *Work and people : an economic evaluation of job enrichment* (Préface H.I. Ansoff), Oxford University Press (1980) ; en espagnol : *Por un trabajo màs humano, Tecniban, Madrid*, 1977.

Problématique

Nous avons vu que les Troubles Musculosquelettiques constituent un des aspects de la santé au travail. Ils sont liés à la fois aux caractéristiques individuelles des personnes telles que l'âge, les caractéristiques du patrimoine génétique, le niveau de stress accumulé et aux caractéristiques de la vie professionnelle : répétitivité des tâches, cadences, postures et aménagement des postes de travail, etc. l'hypothèse formulée est que le coût des TMS n'est pas seulement externalisé par l'entreprise dans son environnement, mais qu'il est aussi internalisé sous forme de coûts cachés, c'est-à-dire de coûts dont les responsables de l'entreprise n'ont pas conscience et qui ne sont pas pris en compte ni pilotés dans les tableaux de bords et systèmes d'information de l'entreprise. Les entreprises peuvent donc avoir intérêt à investir dans des actions de prévention des TMS et cela peut être d'autant plus efficace que ces actions s'inscrivent dans une démarche socio-économique d'amélioration globale de la qualité du management. Négliger la mise en œuvre d'actions préventives des TMS peut en revanche être néfaste à la fois pour les personnes qui souffrent des TMS, pour l'entreprise et pour la santé :

- Les personnes souffrant de TMS peuvent avoir des conditions de vie et de travail durablement dégradées et avoir des difficultés pour retrouver un emploi.

- La compétitivité des entreprises peut être pénalisée par les coûts visibles et cachés des TMS. Elles peuvent aussi préférer délocaliser une partie de leur activité vers des pays où les réglementations relatives à la santé et à la sécurité au travail sont moins contraignantes. Ce type de décision n'est pourtant pas nécessairement plus efficient économiquement qu'un scénario alternatif de prévention des TMS.

- La société peut aussi subir des coûts externés très importants s'il n'y a pas d'incitation ou d'aide à la prévention des TMS dans les entreprises : surcoût pour le système de santé, accessoirement des coûts d'indemnisation des personnes invalides du fait des TMS, hémorragie d'emploi dans certains secteurs, etc.

Dans une première partie, nous présenterons le positionnement de la méthode socio-économique de l'ISEOR par rapport à d'autres approches de la santé au travail. Dans une deuxième partie, nous présenterons un cas d'application de l'analyse socio-économique dans une entreprise de matériel électrique, ce qui nous permettra, en conclusion de préciser les hypothèses pour des recherches ultérieures.

1. Positionnement de l'analyse socio-économique dans le domaine de la santé au travail

1.1 - La RSE vis-a-vis de la santé

Principes généraux

Le constat de l'existence des TMS depuis que les conditions de travail sont prises en compte sans les entreprises (à partir des années 1970) amène ces dernières à rechercher des solutions d'améliorations de la vie des employés au travail.

Il n'existe pas de solution toute faite pour répondre à une multiplicité de situations. La méthodologie de l'intervention socio-économique préconise un processus en 4 étapes dans lesquelles les conditions de travail et l'organisation du travail sont systématiquement prises en compte : **diagnostics** selon la **méthode HORIVERT**, avec évaluation des coûts performances cachés, et recherche de manière coordonnée sur l'ensemble des causes, projet socio-économique d'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de façon à réduire les dysfonctionnements constatés en agissant sur les causes et en conséquence, réduire de manière significative les coûts cachés induits par ces dysfonctionnements.

Le projet socio-économique est daté selon une programmation rigoureuse et évalué dans le cadre d'une balance socio-économique chiffrée des Conditions de travail fera l'objet d'un calcul de réductions des coûts cachés pour être totalement validé dans le processus de décision.

Les deux dernières phases de l'intervention socio-économique consistent à mettre en œuvre les projets socio-économiques d'amélioration (des conditions de travail, de l'organisation, etc) et à évaluer les résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers obtenus. La **diminution des coûts cachés** amène généralement dans un délai de retour sur investissement assez court une rentabilité de ces investissements.

Il est du ressort de la RSE de s'intéresser aux méthodes permettant d'agir sur l'ensemble des causes. La dimension plurifactorielle (forte répétitivité, postures, stress) des TMS amène l'entreprise à considérer l'ensemble des caractéristiques des situations de travail.

La réduction des facteurs de risque et l'efficacité de la prévention des TMS seront d'autant plus assurées que les diverses solutions seront considérées comme complémentaires et synchronisées dans le cadre d'une action globale soutenue par la Direction Générale.

Chaque action d'amélioration sur un poste de travail donné peut cependant engendrer un déplacement des risques de TMS. L'introduction d'une nouvelle machine,

par exemple, va supprimer des opérations ou des tâches pénibles, mais de nouvelles contraintes susceptibles d'imposer de nouveaux TMS.

Les TMS : un cas de maladie professionnelle eu pris en compte jusqu'à notre époque

Jusqu'à nos jours les TMS ont été assez peu pris en compte par les entreprises.
Les différents registres de solutions qui s'esquissent aujourd'hui s'appuient sur quelques pistes facilement compréhensibles, mais parfois difficiles à appliquer pour ceux qui veulent se pencher sur ces problèmes. Nous en avons repérées quelques unes :

- **actions sur les procédés de production** : en supprimant des opérations jugées nocives, qui parfois s'avèrent inutiles ,

- **organisation de la production** : des techniques organisationnelles, telles que le JAT (Juste A Temps), ont provoqué des affections périarticulaire. Sans vouloir remettre en cause de telles modalités organisationnelles, il est possible d'éviter de les mettre en œuvre de manière radicale. En acceptant de moduler les conditions d'application du « zéro stock » et en acceptant un mini stock par exemple, on peut éviter le « stress » et faciliter le travail des opérations ,

- **organisation du travail** : elle peut contribuer à réduire les risques de TMS. La polyvalence qui a été souvent mise en avant pour donner la solution organisationnelle. Les conditions de rotation entre les postes s'élaborent en tenant compte, par exemple :
  - de la fréquence de rotation pour obtenir une réduction significative de la durée d'adaptation,
  - des contraintes provenant du « réapprentissage » à chaque changement de poste,
  - de la gestuelle pour s'assurer qu'elle est significativement différente sur les postes,
  - des conditions de formation « initiale », la formation n'étant pas seulement de fait de la connaissance des postes, mais aussi des possibilités effectives de réaliser la production avec les critères de qualité et de quantité ;

- **conception d'équipement** : elle peut prendre en compte les gestes des opérateurs, à partir des installations existantes, ou de cibles à atteindre, dans des cahiers des charges destinés aux concepteurs.

L'avis des opérateurs qui auront à utiliser ces équipements permettra de trouver les meilleurs compromis possibles dans la définition des recommandations.
Lors des mises au point de ces équipements, des simulations mettant les personnes en situation permettent de tester l'utilisation gestuelle des équipements concernés selon des protocoles bien établis.

- **conception des produits** : les bureaux des méthodes, chargés de la mise en fabrication des produits sur des lignes d'assemblage, par exemple, ont généralement de larges marges de manœuvre pour définir les opérations pour chaque poste, ainsi que la durée des cycles de travail. Dans ce cas également, les simulations permettent de concevoir de façon plus rationnelle des produits dont la fabrication prend en compte la santé des travailleurs ;

- **contraintes psycho-sociales** : tout ne peut pas être parfaitement défini dans la définition des postes de travail. Cependant l'écoute des opérateurs peut aisément être prise en compte tout en favorisant leur autonomie dans la manière d'organiser leur travail et éviter les contraintes temporelles en faisant varier les rythmes de travail.
  La formation intégrée des opérateurs peut contribuer à éviter que ces derniers prennent de mauvaises habitudes dans leurs gestes quotidiens ou occasionnels. Il est parfois fructueux d'éviter de rappeler comment le travail doit être fait, mais d'essayer de comprendre pourquoi il n'est pas fait comme cela.

Approche juridique et rôle des CHSCT

En matière de TMS, le rôle institutionnel des CHSCT (Comités d'Hygiène et de Sécurité-Conditions de Travail) est un rôle de vigilance tourné vers des actions correctrices. Dans de nombreux projets menés à bien, les actions ont été élaborées et conduites avec la collaboration des médecins du travail, des services infirmiers et l'inspection du travail.
Le CHSCT est composé du chef d'établissement ou de son représentant et d'élus salariés. Le médecin du travail et le responsable de la sécurité participent au comité à titre consultatif.
Dans les établissements de moins de 50 salariés, les délégués du personnel sont porteurs des missions du CHSCT.
Pour résumer le rôle du CHSCT en matière de TMS, nous pouvons retenir les missions suivantes :
- contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail,
- analyser les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés,
- effectuer des enquêtes en matière d'accident de travail ou de maladies professionnelles,
- prévenir les risques professionnels et susciter des initiatives à cette fin.

Le CHSCT est consulté avant les décisions d'aménagement des conditions d'Hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, le cas échéant, sur les mesures prises en vue de la remise ou le maintien au travail des victimes accidentées du travail.
Les syndicats ont également un rôle évident pour protéger

la santé des salariés et alerter les directions en cas de problème.
Il est intéressant également de noter que les institutions telles que les réseaux de l'ANACT, l'INRS, les DRTEFP de région où les CRAM sont parties prenantes pour promouvoir des actions de prévention des TMS ou de lutte contre les conditions de travail difficiles d'une manière générale.
Cette sensibilisation permet de désigner dans les entreprises, les experts (médecins et techniciens ergonomes) qui auront à mener des actions concrètes sur le terrain.
L'approche socio-économique préconise une synchronisation des actions menées entre des différents acteurs et experts.

En guise de conclusion : Le cas du stress
Les TMS renvoient essentiellement aux troubles biomécaniques dans l'acception commune.
Nous ne voudrions pas conclure cette première partie sans souligner que beaucoup d'opérateurs subissent leurs conditions de vie au travail sans mot dire, malgré le caractère apparemment traumatisant de leurs mouvements. Ils n'expriment aucune plainte. Mais si on leur pose la question de leur ressenti, alors ils prennent conscience de leur situation psychosociologique et expriment des symptômes de « stress » qui servent à évoquer un ressenti commun concernant l'existence d'une pression supportée individuellement au niveau des tâches à réaliser.
Les médecins du travail ou généralistes connaissent bien les conséquences de ces situations de travail sur les personnels, du cadre avec ses maladies cardio-vasculaires ou gastro-intestinales, à l'ouvrier pour les TMS.
Le « stress » est une notion assez vague qui exprime la sollicitation de l'organisme quand un individu est en situation d'alerte.
Le lien entre les mécanismes biologiques et les TMS reste encore incertain, mais il est encore plus difficile à cerner entre ces mécanismes biologiques et l'état de stress.
Des études[3] ont montré que l'état de stress semble modifier le mécanisme de sécrétion des glandes endocrines et le système immunitaire. Certaines substances supposées accroître le tonus musculaire ou provoquer un déséquilibre hydrominéral agissent sur les pathologies canalaires du poignet. Elles peuvent aussi réduire la vitesse de réparation des microlésions par les gestes répétitifs et provoquer indirectement des inflammations des tendons.
Nous avons souvent constaté que la dégradation des relations de travail détériore la satisfaction au travail, lorsqu'elle est issue d'une mutation technologique, un changement organisationnel ou une recomposition des pyramides des âges. Les conséquences de ces crises apparaissent dans la fragilisation des moyens individuels pour se protéger des contraintes de travail et les symptômes en sont bien souvent les TMS.

1.2 - Historique des travaux de l'ISEOR sur la santé au travail

La méthode socio-économique a été créée par Henri Savall en 1973[4]. Il formulait l'hypothèse que l'on peut rendre compatibles les objectifs sociaux et les objectifs économiques au sein des organisations. En effet, les dysfonctionnements générés par les acteurs dont les objectifs sociaux sont insuffisamment pris en compte génèrent des coûts cachés élevés qui affectent la performance économique. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre un système de management permettant de mieux prévenir les dysfonctionnements et de négocier avec les acteurs une situation préférée qui prenne mieux en compte leur attentes et où l'on réalloue la réduction des coûts cachés en faveur de la création de valeur ajoutée.
Henri Savall a ensuite créé le laboratoire de l'ISEOR pour mettre au point la méthode de management socio-économique au travers de recherches-interventions menées au sein des organisations. Cette méthode a notamment permis d'expérimenter des « bilans financiers rénovés » (ou balances économiques) d'actions d'amélioration des conditions de travail et de former des experts à cette méthode, par exemple à l'ANACT entre 1975 et 1980. Ces recherches constituent à notre connaissance les premiers travaux sur le lien entre santé au travail et performance économique de l'entreprise

2. Coût et performance des actions de préventions des TMS

Nous proposons de présenter et d'illustrer l'application de la méthode socio-économique qu cas des TMS à partir de l'exemple d'une entreprise de matériel électrique ayant mené des actions de prévention. Ce cas est extrait d'une recherche réalisée en 2002 par l'ISEOR pour l'ANACT[5]. Il s'agit d'une entreprise de 1 800 personnes qui conçoit et réalise des matériels électriques. L'étude a été centrée sur une des unités de production de l'entreprise ayant un effectif de 445 personnes, dont 93 sont atteintes de TMS (déclarées et reconnues par la sécurité sociale). Les symptômes concernent principalement les membres supérieurs (épaules, poignets…), compte tenu de la répétitivité des gestes sur les postes de travail. La recherche a nécessité des recueils de

[3] CNOCKAERT J. C. *Influence du stress sur les TMS, Journée de l'INRS « Prévenir les troubles musculosquelettiques du membre supérieur », 22 juin 1999, Paris*.

[4] SAVALL H. (1974, 1975a), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, opus cité p. 1

[5] SAVALL H. ZARDET V. et BONNET M., Etude : prévention des troubles musculosquelettiques, Rapport ISEOR à l'ANACT, décembre 2002, 101 p. (avec la participation des chercheurs : B. SRAJEK, H. LAFARGE, L. LOOKI et A. CAILLE).

documents, des observations directes ainsi que des entretiens semi-directifs auprès de 30 personnes de l'entreprise, certaines ayant été rencontrées à deux reprises étaient les suivantes :
- le directeur industriel de l'entreprise,
- le directeur d'usine,
- 5 responsables de lignes de production,
- 7 opérateurs,
- 3 responsables de la Direction des Ressources Humaines,
- 4 membres du service médical de l'entreprise dont 2 infirmières et 2 médecins,
- 1 ergonome,
- 4 spécialistes de l'organisation du travail du service des méthodes,
- 4 membres du Comité Hygiène-Sécurité et Conditions de Travail.

À l'issu de la phase de recueil de données, une présentation des résultats a été faite en réunion aux personnes interviewées, suivi par une présentation d'un « avis d'expert » de l'ISEOR centré sur les causes-racines des dysfonctionnements relatifs à la santé au travail et aux TMS.

2.1 - Dysfonctionnement recensés liés aux TMS

Les entretiens ont mis en évidence la complexité du problème de la santé au travail ainsi que l'importance des coûts cachés induits par les TMS.

2.1.1 - Résultats des entretiens

Les entretiens ont été traités à l'aide du logiciel SEGESE[6] en vue de la présentation de l'effet miroir. Les principales idées clés étaient les suivantes :

- Certains « TMS » ne sont pas déclarés et sont déguisés sous forme d'absentéisme.
- Il existe un sentiment d'iniquité entre les personnes touchées par les TMS et bénéficiant de cadences réduites et les autres (exemple de phrase-témoin : « Il y a une jalousie de la part des personnes qui n'ont pas de contre indications médicales »).
- La rotation des postes destinée à prévenir les TMS est difficile à mettre en œuvre par manque de polyvalence.
- Le stress lié notamment à l'organisation en flux tendus est un facteur aggravant des TMS.
- Les techniciens qui conçoivent les méthodes de production ne prennent pas le temps de former les opérateurs sur les postures et les gestes préventifs des TMS.
- L'organisation est rendue difficile par les absences ou les contre indications médicales des personnes souffrant de TMS.

Les conséquences de ces dysfonctionnements ont été évaluées au travers de la méthode de calcul des coûts-performances cachés. Cela a nécessité le calcul de fiches de calcul de dysfonctionnements dont un exemple est présenté en figure 1 *(page 6)*. La liste de ces fiches est présentée en figure 2 *(page 7 et 8)* sous forme d'une nomenclature. Cette liste d'indicateurs a également été évaluée dans le cas de deux autres entreprises, ce qui apporte une première présomption de la fiabilité du corps de connaissance, conformément au principe de contingence générique développé par H. Savall et V. Zardet Au total, les coûts cachés liés aux TMS s'élevaient à 1,044 million d'Euros par an sur la base de calculs réalisés à minima. Ces coûts pouvaient être regroupés sous les rubriques suivantes :

Gestion médicale du personnel souffrant de TMS	51 000 €/an
Coût de l'absentéisme lié aux TMS	83 000 €/an
Perturbations de la gestion de production en raison des TMS	55 000 €/an
Pertes de productivité liées aux restrictions médicales en raison des TMS	821 000 €/an
Surcroît de refacturation de cotisations d'accidents du travail et maladies professionnelles en raison des TMS	32 000 €/an

En moyenne, les coûts cachés liés aux TMS s'élevaient à 11 200 € par an pour chaque personne atteinte de TMS. Cela représentait un enjeu important et la présentation des résultats a accru la sensibilité des responsables de l'entreprise vis-à-vis de ce problème de santé au travail même si l'entreprise menait déjà un certain nombre d'actions préventives.

2.2 - Investissement dans des actions de prévention des TMS

L'entreprise a mis en œuvre des actions préventives très importantes pour prévenir les TMS. À titre d'exemple, l'une des actions consistait à mieux analyser les douleurs perçues par les opérateurs sur les postes de travail afin de mener des actions correctives ou préventives pour éviter que ces douleurs évoluent en TMS. Cette action représente un coût d'investissement pour l'entreprise et il comprend les éléments suivants :

[6] SEGESE : Système Expert Gestion socio-économique, utilisé par l'ISEOR pour le dépouillement des entretiens.

Figure 1: *Exemple de calcul de coûts de dysfonctionnements élémentaires liés aux TMS*

ENTREPRISE DE PRODUCTION DE MATERIEL ELECTRIQUE
Diagnostic Vertical – Troubles Musculosquelettiques – juin 2002

EVALUATION DES COUTS CACHES
DIAGNOSTIC TROUBLES MUSCULUOSQUELETTIQUES
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTION-NEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SUR-SALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM-MATIONS	NON PRODUCTION	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Traitement des plaintes TMS sur le lieu de travail	Plainte TMS	Toutes les semaines	Le médecin et l'opératrice passent 45 mn à trouver une solution d'aménagement du poste de travail en direct, 5 fois par semaine, soit : 2 pers x 0,75 h x 5 fs x 45 sem x 42 €/h (1) = 14 175 €		14 100 €					14 100 €
					14 100 €					14 100 €

(1) Le montant de 42 € par heure est calculé selon le critère de la contribution horaire moyenne à la marge sur coûts variables.

Figure 2 : *nomenclature des couts performances caches lies aux TMS*

	Dysfonctionnements
Absentéisme	
	Absences correspondant à des TMS non déclarées (phénomène le plus souvent annonciateur d'une plainte TMS)
	Coût de la régulation de l'absentéisme par un sureffectif permanent
Accidents du travail / maladies professionnelles	
	Temps passé à traiter les plaintes par le service médical, le SRH, le CHSCT
	Temps d'enregistrement des plaintes liées à des incidents ou accidents de travail
	Montant de la refacturation AT/MP à l'entreprise (dont une partie est imputable aux TMS)
	Coûts des arrêts de travail pour opérations liées aux TMS (plainte TMS au doigt, poignet, coudes, épaules, ou dos)
	Temps consacré pour envoyer une personne à l'infirmerie et à l'hôpital
	Mauvaises postures du personnel devant le poste de travail (gestes toxiques)
	Augmentation du nombre de personnes souffrant de TMS
	Temps de repos liés aux TMS (avant déclaration)
	Temps passé par le responsable pour organiser la production d'une personne qui revient d'un arrêt maladie
	Gestion administrative de l'information sur les déclarations TMS et les différents indicateurs TMS
Rotation du personnel	
	Coût du départ avec licenciement pour incapacité
	Coût du départ volontaire
	Coût des TMS en perte d'image (budget communication supplémentaire)
	Coût du taux de rotation élevé des intérimaires
	Temps passé à gérer les refus de membres du personnel d'occuper certains postes
	Sous activité liée à l'apprentissage des remplaçants de personnes souffrants de TMS

Figure 2 : *nomenclature des couts performances caches lies aux TMS*

Défauts de qualité	
	Baisse de productivité liée à la non-qualité des pièces (augmentation des efforts physiques)
	Coûts des défauts de qualité induits par des personnes souffrants de TMS
	Baisse de la productivité liée au manque de moyens de manutention
	Arrêt de chaînes de production liés aux TMS
	Non-respect par les fournisseurs des norme ergonomiques des pièces
	Perte de productivité liée à des gestes interdits
Ecarts de productivité directe	
	Perte de productivité liée au manque de polyvalence (risque de TMS car manque de rotation du personnel)
	Perte de productivité liées aux charges physiques à transporter trop lourdes et risque futur de TMS
	Risque de TMS pour non respect de la bonification sur les rendements
	Temps passé par l'encadrement pour gérer l'aménagement des postes de travail et organiser la production des personnes atteintes de TMS
	Coût de la régulation des restrictions d'allure
	Temps passé à gérer les tensions au sein des équipes au sujet des TMS
	Pertes de temps liées à des doubles démarches d'investissement (dispersion des services méthodes pour les actions TMS)
	Productivité inférieure des intérimaires
	Sous activité liée aux réserves d'aptitude
	Coût de l'affectation des intérimaires sur des postes ergonomiques alors qu'ils ne bénéficient pas de restriction d'allure
	Perte de productivité du personnel sans restriction d'allure posté sur des chaînes de montage à faible rendement
	Perte de productivité dû au placement du personnel souffrant de TMS sur des postes non aménagés
	Perte de productivité liée à la non détection ou absence de sensibilisation aux problèmes de santé occasionnant des TMS
	Perte de productivité liée à la station assise obligatoire une partie du temps de travail

RUBRIQUES DE COÛTS	DETAIL DU CALCUL	COÛT DE L'ACTION
A chaque alerte de douleur, le responsable de ligne et le responsable des méthodes recherchent une solution au problème	10 fois par an 2 personnes consacrent 1 h. à la recherche d'une solution ; 2 pers. x 1 h x 10 fois/an x 42 €/h	800 €
Analyse de la situation et rédaction du rapport par le médecin	2 h x 1 pers. x 10 fois/an x 42 €/h	800 €
Analyse du rapport et concertation sur la solution par un groupe de travail constitué de 5 personnes	5 personnes x 10 fois/ans x 20 mn x 10 fois/en x 42 €/h	500 €
Mise en œuvre des solutions pour l'amélioration ergonomique du poste de travail	12,8 h en moyenne x 10 fois/an x 42€/h	5 300 €
Formation de l'opérateur dans le cadre de l'amélioration ergonomique du poste de travail et de l'entraînement aux nouvelles postures	7 h en moyenne x 10 fois par an x 42€/h	2 900 €
TOTAL		10 300 €

Dans ces cas, l'investissement en actions préventives a évité que les douleurs ne se transforment en TMS, dont le coût moyen était au minimum de 11 200 € par an, soit un coût évité potentiel de 112 000 €/an compte tenu d'une dizaine de TMS supplémentaires qui seraient probablement advenues si l'on n'avait rien fait. Dans certains cas, on aurait aussi pu calculer ce coût potentiel (ou « non création de potentiel »), sous la forme d'une espérance mathématique, en supposant par exemple, qu'une alerte de douleur sur deux se transformerait en TMS déclarée.

Dans le contexte de cette entreprise où un plan d'action très ambitieux de lutte contre les TMS a été décidé pour une année, le coût total d'investissement en actions préventives s'est élevé à 970 000 €, soit presque l'équivalent d'une année de coûts de dysfonctionnements. Ce montant se décomposait de la manière suivante :

- Aménagements ergonomiques des postes de travail	171 000 €
- Actions de communications sur la prévention des TMS	77 000 €
- Groupes de travail sur la prévention des TMS	185 000 €
- Investissements d'amélioration ergonomique des postes de travail	172 000 €
- Actions de formation aux gestes et postures et à la polyvalence, afin de prévenir les TMS	365 000 €
TOTAL	970 000 €

Compte tenu du temps imparti à l'étude, il n'a pas été possible de mesurer l'année suivante quel était l'impact de ce plan d'action sur les TMS et sur les coûts induits. Toutefois, l'avis d'expert de l'ISEOR a consisté à souligner que ces actions préventives allaient dans le bons sens, mais qu'elles ne prenaient pas suffisamment en compte deux causes-racines de dysfonctionnement :

- une répétitivité excessive des gestes liée à une organisation du travail taylorisé à l'excès ;
- un manque de coordination entre service, se traduisant par exemple, par l'achat de composants difficiles à monter par les opérateurs des services de production, engendrant ainsi des TMS.

Lors de la discussion entre l'entreprise et l'ISEOR sur cet avis d'expert, il est aussi apparu la nécessité de concevoir une stratégie globale de progrès du management de l'entreprise, incorporant un chapitre sur la prévention des TMS, plutôt qu'une juxtaposition d'actions d'amélioration risquant de rentrer en concurrence entre elles.

Conclusion

L'exemple des TMS est caractéristique de la problématique plus générale de la santé au travail. Une approche traditionnelle de la Responsabilité Sociale de l'entreprise consisterait à rendre l'entreprise coupable à titre principal des problèmes de santé des salariés. Ce type d'approche peut mettre l'entreprise en position défensive, alourdir ses coûts et conduire progressivement à délocaliser certaines activités vers des pays « moins disants » au plan[7] social.

L'approche socio-économique propose une alternative qui prend en compte à la fois les exigences de la santé au travail et celles de la compétitivité dans le cadre de la mondialisation.

En effet, cette méthode montre à l'entreprise que les coûts cachés liés à la santé ne sont pas seulement externés sur la société, mais qu'ils sont aussi internés et que des actions préventives sont des investissements efficaces, à condition qu'elles s'inscrivent dans un plan d'action stratégique à la fois interne et externe (PASINTEX). Il convient de montrer dans des recherches ultérieures que cette approche s'applique à une conception élargie de la santé au travail qui incorpore les dysfonctionnements particulièrement cachés liés au stress.

[7] Voir en particulier le rapport du BIT sur la mondialisation

Bibliographie

ANACT, *Le coût des conditions de travail*, Document ANACT, 1979.

ANACT, *Agir sur les maladies professionnelles, l'exemple des troubles musculosquelettiques (TMS)*, sous la direction de FRANCHI P., Liaisons Sociales, 1997, 61 p.

ANACT, F.BOURNOIS, C. LEMARCHAND, F. HUBAUT, C. BRUN, A. POLIN, J. M. FAUCHEUX, *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*, Collection Outils et méthodes, 2000, 252 p.

BECK E. *Enjeux de l'équilibration formation-emploi dans la firme industrielle*, Revue Française de gestion, 1982, n° 37, 8p.

BERTOLOTTI C., Les troubles musculosquelettiques : mise en place d'une étude ergonomique dans une entreprise de câblage électrique : problématique de cette mise en place et résultats, sous la direction de GALAND M., Université Montpellier 1, Faculté de médecine, 2004, 86 f.

CELLI E. A., *Connaissances, attitudes, pratiques et attentes des médecins du travail sur les troubles musculosquelettiques du membre supérieur : à propos d'une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif des médecins du travail de la région Lorraine*, Université de Nancy 1, Faculté de médecine, 2002, 167 f.

CNOCKAERT J.C. *Influence du stress sur les TMS, Journée de l'INRS « Prévenir les troubles musculosquelettiques du membre supérieur », 22 juin 1999, Paris.*

CODINE P., HERISSON C., *Membre supérieur et pathologie professionnelle (troubles musculosquelettiques*), 2001, Masson, 179 p.

COUTAREL F. (1977), *La prévention des troubles musculosquelettiques en conception : quelles marques de manœuvre pour le déploiement de l'activité ?*, sous la direction de DANIELLOU F., Thèse de Doctorat : Ergonomie, Université Bordeaux II, 2004, 395 f. + annexes 263 f.

DEJOURS C., *Souffrances en France, la banalisation et l'injustice sociale*, Ed. Seuil, 1998.

DOTTE P., *Méthode de manutention manuelle des charges : prévention des troubles musculosquelettiques par l'ergomotricité, 2003,* Maloine, 186 p.

EMERY F.E. & TRIST E.L., (1969), *Systems thinking*, Penguin Modern Management Readings.

ETIENNE P., *Prévention des troubles musculosquelettiques lies aux gestes répétitifs*,1994, Paris : IN.PACT, 67 p.

GUERIN F., LAVILLE A., DANIELOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., *Comprendre le travail pour le transformer*, ANACT, 1997.

GRALL HILL A. M., *Etude des réactions physiologiques aux mouvements répétitifs de fréquence élevée et d'une faible charge (comme base de prévention des troubles musculosquelettiques)*, sous la direction de KAPITANIAK, 1999,

HEDERLAN C., *Les troubles musculosquelettiques chez les chirurgiens-dentistes du Finistère : enquête rétrospective durant l'année 2001*, sous la Direction du Docteur ZERILLI A., Université de Bretagne Occidentale, 2002, 123 f.

INRS, *Les troubles musculosquelettiques du membre supérieur, guide pour les préventeurs*, 1996.

KUORINKA I., FORCIER L., et coll. **LATR** : *les lésions attribuables au travail répétitif*, Paris, Maloine, 1995.

LAFARGUES G., ROQUELAURE Y., FOUQUET B., *Pathologie d'hypersollicitation périarticulaire de membres supérieurs : troubles musculosquelettiques en milieu de travail*, 2003, Masson, 148 p.

MAGNIEN A., *La pathologie professionnelle du percussionniste : revue bibliographique et étude sur la survenue de troubles musculosquelettiques*, sous la direction de BERGERET A., Université Claude Bernard (Lyon), 2004, 149 f.

MALINE J., *Simuler le travail, une aide à la conduite de projet*, ANACT, 1994.

Ministère de l'emploi et de la solidarité, Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, *Prévenir les troubles musculosquelettiques* : actes du colloque Paris, 27-28 novembre 2001 organisé par le INRS : MSA, 95 p.

PACT IN., ETIENNE P., HERVE J. B., PRIVET L., ZERBIB J. C. *Prévention des troubles musculosquelettiques liés aux gestes répétitifs*, 1994.

RAKOTONIAINA L., *Les troubles musculosquelettiques : étude en blanchisserie hospitalière*, sous la direction de CLEMENT I., Université de Franche-Comté, Faculté de médecine et de pharmacie, 80 f.

ROQUELAURE Y., HA C., PELIER-CADY M. C., *Réseau expérimental de surveillance épidémiologique des troubles musculosquelettiques dans les pays de Loire : surveillance en population générale du syndrome du canal carpien dans le Maine-et-Loire en 2002*, 2004, Saint-Maurice : Institut de Veille Sanitaire, 56 p.

SAVALL H. (1974, 1975a), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, thèse Université Paris IX-Dauphine; texte intégral publié avec une préface de Jacques Delors, Dunod ; 4e édition augmentée, Economica, 1989, 275p. Traduit en anglais : *Work and people : an economic evaluation of job enrichment* (Préface H.I. Ansoff), Oxford University Press (1980); en espagnol : *Por un trabajo màs humano*, Tecniban, Madrid, 1977.

SAVALL H. (1976 et 1977), *Evaluation économique de la restructuration des tâches en milieu industriel dans une perspective pluridisciplinaire*, Rapports Intermédiaires à l'ANACT.

SAVALL H. (1977), *Contribution de la formation initiale à l'amélioration des conditions de vie au travail*, in « Formation et conditions de travail », diffusion centre INFFO, 203 p. Rapport au Secrétariat d'Etat à la Condition des travailleurs manuels. Commission FNEGE, présidée par J. MORIN (P.U.K.) ; rapporteur général : H. SAVALL, (2e rapporteur : J. THEOPHILE, directrice du C.F.S.M.), 155 p. + annexes.

SAVALL H. (décembre 1978), *L'analyse économique des conditions de travail* ; Rapport scientifique à la D.G.R.S.T. - Action RESACT, 2 tomes, 108 p.

SAVALL H. (1979), L'évaluation économique de la restructuration des tâches en milieu industriel dans une perspective pluridisciplinaire, Rapport final à l'ANACT, juin.

SAVALL H. (2002), *An update presentation of the Socio-Economic Management model*, Journal of Organizational Change Management.

SAVALL H. & BONNET M. (1995), *How to keep up with high labor standards in industrial companies located in developed nations competing with low wage countries. Results of socio-economic experiments in European firms aimed at implementing new management negotiation methods, Xe Congrès de l'Institut International des Relations Professionnelles*, Washington, 25 p.

SAVALL H. & ZARDET V. *Maîtriser les coûts et performances.*

SAVALL H. & ZARDET V. et BONNET M. (2000), *Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic management*, ILO-BIT, Genève (cf. aussi versions française et espagnole).

SAVALL H. ZARDET V. & BONNET M., *Etude : prévention des troubles musculo squelettiques*, Rapport ISEOR à l'ANACT, décembre 2002, 101 p. (avec la participation des chercheurs : B. SRAJEK, H. LAFARGE, L. LOOKI et A. CAILLE).

SCHLACHTER J. J., *Méthode de repérage des postes à risques de troubles musculosquelettiques* dans une usine de sous-traitance automobile, thèse sous la direction de DESCHAMPS F., 1997.

La responsabilité sociale dans une transmission/ reprise d'entreprise : une prise de conscience nécessaire

« La responsabilité du fondateur ne se limite qu'à assurer que le processus de succession commence et la responsabilité du successeur consiste à le rendre à terme »
(Jonovic, 1982)[1]

Sonia Boussaguet
Chercheur au GESEM - Université Montpellier 1
Assistante de recherche au CEROM
Groupe Sup de Co Montpellier
sboussaguet@univ-montp1.fr
sboussaguet@supco-montpellier.fr

Jean-Marie Estève
Docteur en Sciences de Gestion
PDG de la Solatrag
solatra.jme@wanadoo.fr

Introduction

Contrairement à la création, la reprise d'entreprise met en jeu deux protagonistes : un dirigeant de PME très souvent proche de la retraite et un repreneur personne physique. Les enjeux sont importants pour l'un comme pour l'autre car c'est un pari pour l'avenir de l'entreprise, si l'on tient compte des enjeux socio-économiques qui s'y rattachent. On sait en effet qu'un échec de transmission/reprise peut entrainer dans son sillage tous les salariés de l'entreprise, et au-delà de la disparition de l'entreprise elle-même, déjà très préjudiciable, sa défaillance peut affecter en chaine les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, clients)… Cette opération peut ainsi provoquer de graves sinistres : appauvrissement du tissu industriel, disparition d'unités de production, privation d'emplois, augmentation du chômage en cas de dépôt de bilan…
Dans un tel contexte, on comprend bien que l'échec est stigmatisé. Or, cela ne donne pas toujours lieu à une responsabilité que devraient pourtant engager les principaux protagonistes de la reprise. En effet, la transmission/reprise est une période délicate durant laquelle il convient de rappeler la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou plutôt de l'entrepreneur dans la mesure où la RSE dans une PME se confond avec celle de l'entrepreneur. Pour ce dernier, la responsabilité sociale représente un principe d'action, d'anticipation, de diligence et de précaution. C'est incontestablement dans ce sens que nous considérons que les acteurs de la transmission/reprise doivent remplir leur obligation en la matière. Notre expérience[2] nous a convaincu de cette nécessité. Cependant, l'écart existant entre la réalité de la responsabilité des dirigeants et la conscience qu'ils en ont semble toujours (et encore) trop creusé lors d'un tel événement.

L'objectif de cette communication est donc d'aider les dirigeants, qu'ils soient cédants ou repreneurs, à prendre conscience de leurs responsabilités sociales et à ne plus faire l'économie d'une réflexion sur le sujet. Pour cela, nous allons nous interroger sur les conditions de l'exercice de cette responsabilité « à double direction », et inviter les protagonistes à devenir responsables, c'est-à-dire :

- Pour le cédant, à penser à sa transmission et à rompre un double silence (vis-à-vis de lui-même mais aussi de l'équipe en place) (1) ;
- Pour le repreneur, à penser à la « prise en mains » de l'entreprise et à réussir son intégration (2).

[1] Cité par Estève (1997).

[2] Voir pour plus d'information, les travaux d'Estève (1997) et Boussaguet (2005).

En quelque sorte, les deux dirigeants ont en commun d'assumer une responsabilité sociale car les risques encourus sont importants. Ils impliquent l'ancien et le nouvel entrepreneur à titre personnel et professionnel (Observatoire des PME, 2005). Lors d'une transmission/reprise, le cédant et le repreneur portent ensemble une responsabilité vis-à-vis des salariés qu'il emploie mais aussi vis-à-vis des partenaires externes. C'est pourquoi ils se doivent d'agir de façon proactive par rapport à eux et ils n'ont pas le droit d'oublier leur responsabilité sociale auquel cas l'environnement immédiat le leur rappellera.

1. La responsabilité du cédant : penser à sa transmission et rompre un double silence

Dans la plupart des cas, la transmission n'est pas ou peu préparée, réalisée le plus souvent dans l'improvisation et la précipitation. Peu de chefs d'entreprises anticipent leur succession, et même si c'est le cas, la discrétion doit être assurée durant cette période transitoire. Dans les faits, le dirigeant se trouve le plus souvent très seul lorsqu'il décide de céder son entreprise. Il hésite souvent à en parler autour de lui, en particulier à ses salariés. Ces contraintes de confidentialité retardent souvent sa démarche. Pourtant, ce dernier sait pertinemment que la réussite de la transmission/reprise va dépendre de la manière dont il va préparer cette opération. Aussi, que penser du sens de la responsabilité d'un dirigeant qui ne prépare pas sa succession ? N'oublierait-il pas sa responsabilité sociale ? N'y aurait-il plus de vie après son départ ?

1.1 - L'impréparation du cédant (tant sur le plan psychologique que technique)

Pris dans la pression permanente du quotidien, les cédants potentiels n'envisagent habituellement leur succession que lorsqu'elle devient inévitable. Cette impréparation s'explique généralement par une première difficulté qui tient à la réticence psychologique du dirigeant à poser clairement le problème de sa disparition et à accepter de se séparer de « l'œuvre de sa vie ». Puis, vient une deuxième difficulté liée au choix de son successeur.

1.1.1 - Accepter de se séparer de son entreprise : un acte dont l'entrepreneur retarde au maximum l'échéance

En dépit des avantages offerts par la cession de son activité (survie de l'entreprise, maintien des emplois, réalisation d'une plus-value), les chefs d'entreprises peuvent montrer une certaine résistance à mener à bien le transfert de leur entreprise. Pour eux, transmettre leur entreprise est un acte psychologiquement déchirant. Ils ont du mal à envisager de se séparer de leur affaire dans laquelle ils ont investi beaucoup de temps et d'efforts. De plus, comme l'explique Vatteville (1994), « l'abandon du pouvoir n'est pas chose aisée. Quand on a assuré la direction d'une entreprise pendant plusieurs décennies, bien plus encore quand on l'a fondée, il n'est pas facile de se persuader qu'elle pourrait vivre sans vous ». Autrement dit, ces entrepreneurs sont prêts à céder la « responsabilité », considérée comme un lourd fardeau, mais pas le pouvoir managérial (Estève, 1997) qu'il cherche même à consolider et à rendre indispensable dans la survie de l'entreprise.
Pour certains d'entre eux, au-delà d'une perte « évidente » en termes de pouvoir, la transmission peut être vécue d'une manière plus profonde et peut s'apparenter à une véritable crise : crise extrêmement douloureuse dans la mesure où elle représente une rupture dans la vie des cédants. C'est pourquoi ils ne peuvent considérer avec détachement leur propre succession. Ils la vivent comme « le dénouement d'une histoire de vie » (Pailot, 1999). C'est donc pour eux l'heure des bilans tant sur le plan professionnel que familial et personnel, et la prise de conscience du rapprochement de sa fin. De ce fait, cette situation est naturellement marquée par une attitude « ambivalente ». Rationnellement, ils veulent vendre mais restent, affectivement, souvent partagés car c'est un peu d'eux-mêmes qu'ils laissent lorsqu'ils décident de céder leur entreprise ; dans cet abandon, ils perdent en effet tous les repères de leur vie quotidienne. En revanche, ceux qui n'ont pas créé l'entreprise se trouvent dans une logique purement financière et commerciale où la psychologie n'est pas prédominante. Ainsi, pour les fondateurs, leurs attitudes contradictoires sont sources de conflits psychiques et d'actions opposées aux intentions (discours). Face à cette incohérence, le risque est de se trouver sans cesse des excuses pour ne pas vendre. Ce qui peut aussi parfois masquer une crainte de s'interroger sur ce que sera son activité (donc sa vie), une fois l'entreprise vendue. Surtout que peu d'entre eux veillent à s'investir dans un projet de reconversion, qu'il soit professionnel ou non.

Pour Pailot (1999), l'attachement excessif à l'entreprise, la volonté d'enracinement du dirigeant et le refus de passer la main peuvent donc constituer des pièges aux conséquences fatales pour l'entreprise. Comment pourrait-elle continuer à vivre sans son dirigeant ? Un dirigeant serait-il irremplaçable ? C'est du moins ce que semble ressentir les chefs d'entreprise. C'est pourquoi l'auteur suggère la nécessité pour tout vendeur d'apprendre à faire le » deuil »[3] de son entreprise pour

[3] Le deuil renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée qui s'accompagne d'émotions variées, mais généralement intenses.

pouvoir se détacher plus facilement de celle-ci. Dans cette vision des choses, transmettre une entreprise devient une véritable démarche de séparation et de deuil, à la fois vis-à-vis d'une entité matérielle et physique (son entreprise, « son enfant »), mais également d'une partie de sa personnalité (perte de son statut, de son image sociale). Il importe d'être conscient de la nécessité d'un tel travail de deuil pour le dirigeant partant car celui-ci exige de l'énergie à déployer et du temps à y consacrer avant d'obtenir des résultats. Cependant, malgré cette prise de conscience, il semble impossible d'éliminer cette période « trouble » en termes d'intentions, d'émotions, de sentiments… Aussi, est-il crucial d'apprendre à vivre avec et à la gérer. Sans cela, il lui sera difficile de passer le cap psychologique du « lâcher prise » ; autrement dit, d'arriver à vivre son passage de chef d'entreprise à celui de futur retraité.

Mais, dans les faits, même s'il se résout à penser psychologiquement à sa transmission, le manque de temps pour chercher des repreneurs ou la difficulté à choisir entre eux accentue encore ce manque de préparation.

1.1.2 - La difficulté de l'entrepreneu à choisir son remplaçant

On sait que le patron qui va transmettre le fait d'autant plus facilement qu'il a la certitude que son successeur a la capacité nécessaire pour réussir. Sur ce point, il semblerait que lorsqu'un doute subsiste sur sa capacité, le dirigeant a tendance à retarder son départ. Le choix du successeur constitue donc une réelle difficulté. Cette difficulté est liée au fait que la décision concernant ce choix est non seulement difficile, mais souvent traumatisante pour ceux qui la prennent.

Généralement, un dirigeant en partance est soumis à une « hiérarchisation des choix successoraux » (Torrés, 2003) : il peut envisager de transmettre son entreprise soit à un membre de sa famille, à ses salariés ou à une tierce personne. Si la solution héréditaire garde la faveur des dirigeants de PME, les enfants ne souhaitent plus reprendre l'entreprise paternelle[4]. Très souvent, ils ont « tué le père » et veulent voler de leurs propres ailes, cherchant à construire leur vie matérielle et sociale « tout seul » (Lecointre, 2002), à l'exception de ceux qui y voient un gage de sécurité et une opportunité. Dans ce dernier cas, le chef d'entreprise transfère de façon graduelle l'autorité et le pouvoir à son successeur ; celui-ci devant faire ses preuves auprès de son père. Il est alors conseillé d'exposer l'héritier à l'environnement de l'entreprise souvent, dès le plus jeune âge, à travers l'exécution de tâches simples ou des emplois qui l'amèneront progressivement à assurer la relève.
Rares sont en revanche les chefs d'entreprises qui songent d'emblée à confier les rênes de leur entreprise à l'un de leurs salariés. Ils ont du mal à imaginer un salarié à leur place, et par voie de conséquence, ils n'adoptent pas nécessairement une démarche proactive. Pour certains praticiens, ce sont pourtant les salariés qui devraient être consultés en priorité. Mais, pour ce faire, il appartient au cédant de détecter le potentiel de ses salariés (souvent insoupçonné), puis de leur donner des responsabilités pour à terme être capable de le remplacer (Estève, 1997). Autrement dit, un tel traitement anticipatif dans la recherche d'un successeur à l'intérieur de l'entreprise implique la mise en place d'un management spécifique : ce que Estève nomme la gestion des ressources intrapreneuriales (GRI). D'après l'auteur, la GRI à l'initiative du chef d'entreprise et concernant les intrapreneurs devrait être automatiquement mise en place pour faciliter la transmission des entreprises. Or, dans les PME, trop souvent encore les dirigeants « infantilisent » leurs salariés. Le problème qui se pose dans ce type d'entreprise est que la délégation de la part du dirigeant n'est pas tâche courante. Le dirigeant éprouve encore trop souvent des difficultés à vendre son entreprise à des cadres, souvent peu nombreux, qui n'ont pas toujours eu l'occasion de participer aux décisions stratégiques. Pourtant, certains jeunes cadres en interne s'investissent dans l'organisation et peuvent facilement être sollicités pour devenir associés et par la suite dirigeants de l'entreprise. Or, si l'entreprise n'a pas pressenti ces « graines » d'entrepreneurs, elle prend le risque de perdre un intrapreneur lequel ira chez un concurrent ou le deviendra lui-même.

Dans ces conditions, on ne sera pas surpris de voir l'entreprise proposée à des acquéreurs externes potentiels. Spécifions cependant que la génération d'entrepreneurs d'après-guerre se méfie de l'acheteur industriel (personne morale), pour elle synonyme de délocalisation ou de démantèlement de l'entreprise, et préfèrent un repreneur personne physique car même si cette dernière

---

[4] Les raisons invoquées de ce désintérêt pour assumer la relève sont multidimensionnelles :
- *d'ordre sociologique* : d'une part, l'élévation du niveau d'instruction fait que les fils des chefs d'entreprises préfèrent envisager d'autres professions après leurs études plutôt que de reprendre une entreprise dont ils ont vu les difficultés qu'elle causait à leur père ; et d'autre part, le vieillissement des chefs d'entreprises fait que lorsque celui-ci décide de se retirer, ses enfants ont déjà un métier et n'envisagent pas d'en changer. C'est ainsi que les héritiers ne désirent pas reproduire le schéma social de leurs parents ;
- *d'ordre moral* : qui dit entreprise, dit responsabilité et risque ;
- à cela s'ajoute bien sûr, des causes *d'ordre juridique et fiscal* : le coût des droits de succession joue un rôle important et, quand il existe plusieurs successeurs, se pose le problème du désintéressement des cohéritiers (Gattaz, 2002). Toutefois, un amendement à la loi de finances 2001 a été adopté et vise à faciliter la transmission d'entreprise par succession ;
- enfin, *d'ordre économique* : de nombreuses entreprises ont peu de perspectives d'avenir ou sont d'un rapport insuffisant. L'âge du départ à la retraite du chef d'entreprise ne coïncide pas toujours avec une période de développement ou de bonne santé de son entreprise.

est moins rémunératrice, ils considèrent que la réussite de la transmission passe avant tout par la pérennité de leur entreprise. Or, pour peu que l'entrepreneur n'ait pas anticipé sa transmission, il est fort possible que personne ne puisse reprendre son affaire. Ce dernier n'ayant pas pris assez de temps pour améliorer la présentation de son entreprise et la rendre la plus attrayante et attractive possible pour la proposer à la vente.

Prendre sa responsabilité, c'est donc penser à préparer suffisamment tôt sa transmission, au moins cinq ans avant l'âge de la retraite, bien qu'une durée proche des dix ans soit préférable. Cette période apparaît nécessaire pour se préparer psychologiquement et techniquement, c'est-à-dire pour détecter, choisir et former de manière volontaire et délibérée les successeurs (qu'ils viennent de l'intérieur ou de l'extérieur). Mais, se donner le temps de transmettre, c'est aussi préparer l'entreprise en interne, en ce qui concerne notamment la sensibilisation et l'information de l'équipe déjà en place. Or, cette communication est très souvent occultée par les chefs d'entreprise en partance. Pourtant, elle est une preuve de leur responsabilité sociale.

1.2 - Le manque de sensibilisation et d'information des salariés de l'entreprise

Peu de vendeurs font vraiment preuve de transparence lors du transfert de leur entreprise. Ils ne parviennent pas toujours à annoncer leur départ, notamment en interne. Cependant, d'un point de vue légal, le chef d'entreprise a l'obligation de notifier le changement aux instances représentatives, si elles existent, préalablement au transfert de l'entreprise. D'après Monassier (2003), le comité d'entreprise, le cas échéant les délégués du personnel, doit être obligatoirement informé et consulté sur l'opération envisagée. En l'absence de représentants du personnel, aucune disposition légale n'impose d'informer individuellement les salariés concernés par le changement. Le chef d'entreprise n'a pas l'obligation de leur faire connaître qu'ils passent au service d'un nouveau dirigeant. Il n'existe pas de recette universelle en la matière.

Mais ce qui est sûr c'est que les chefs d'entreprises ne souhaitent aucunement éveiller les soupçons et inquiéter les employés avec lesquels ils ont souvent bâti leur entreprise. Cette crainte de leur part peut paraître fondée ; elle doit cependant être relativisée car il semble que ce soit cette situation qui peut engendrer paradoxalement de l'inquiétude et de l'insécurité. D'ailleurs, sous la pression des événements, les cadres et employés de l'entreprise éprouvent eux aussi une certaine difficulté à aborder ce sujet avec leur dirigeant et ont tendance à se replier sur eux-mêmes. Ils deviennent alors le plus souvent des observateurs inquiets d'un processus sur lequel ils n'ont que peu ou pas de prise. Or, d'après Boussaguet (2005), il y a apparemment de leur part une demande de ne pas être traités comme les « machines » de l'entreprise : la sensation d'être « vendus » est pour eux inacceptable. Ainsi, si le cédant se réfugie dans son silence, cela peut entraîner des réactions négatives, voire conduire au développement d'attitudes hostiles à son égard alors que l'annonce de la cession pourrait se révéler être une perspective « stimulante » pour le personnel qui voit son dirigeant vieillir passer la main à un autre.

En révélant sa décision, le cédant sécurisera d'une certaine manière les employés ; il n'y aura plus de « réaction de surprise ». Cela atténuera visiblement les rumeurs mais aussi les inquiétudes, appréhensions, voire incompréhensions que génère un tel changement. De plus, il est évident que dans de telles conditions, la communication constitue une forme de respect à laquelle les salariés seront particulièrement sensibles. D'autant que ces derniers sont des ressources importantes de l'entreprise que l'on doit garder mobilisées pour son bon fonctionnement, leur coopération en phase post-reprise étant fondamentale. En d'autres termes, la sensibilisation et l'information des salariés permettraient d'assurer une séparation en douceur mais surtout de les préparer à la venue de leur nouveau dirigeant et, par conséquent d'améliorer l'accueil que ces derniers lui réservent. Les salariés comprendraient alors mieux que leur dirigeant ne puisse plus continuer à faire partie de l'entreprise, et que cette dernière doit se passer de lui, lui survivre et s'habituer à un nouveau dirigeant.

On comprend alors pourquoi la vente doit être annoncée, et qu'il serait une erreur de tenir à l'écart les salariés de cette décision en les mettant devant le fait accompli, une fois que le repreneur est physiquement dans les murs. Préparer sa transmission en interne apparaît absolument indispensable ; les cédants devraient admettre le principe de la transparence, c'est-à-dire de passer d'une communication très souvent altérée à une communication authentique. Pourtant, nous ne pouvons nier que cette attitude ne semble guère naturelle. L'opération continue d'être encore trop souvent effectuée à la hâte, discrètement, comme s'il était honteux d'arriver à l'âge de la retraite ou de vouloir vendre son entreprise (Bauer, 1993).

Ainsi, il semblerait qu'il faille aller jusqu'à changer les mentalités des chefs d'entreprise pour mettre en application cette recommandation. Ce que nous venons de proposer pourrait finalement avoir pour principal objectif de leur faire accepter de manière plus sereine la vente de leur affaire et surtout d'« encaisser » le choc de leur récente décision en rompant le silence dans lequel

beaucoup trop d'entres eux s'enferment lors du transfert de leur entreprise…
Il apparait donc primordial de considérer la transmission comme un acte naturel de gestion. Les chefs d'entreprises en partance doivent le prendre comme tel et le gérer comme une preuve de leur responsabilité sociale. Malheureusement, l'existence d'un plan-transmission reste encore trop souvent l'exception et non la règle, avec les conséquences que l'on connait dont la plus dramatique est le dépôt de bilan suite à une transmission non préparée. Néanmoins, si les échecs sont imputables à la responsabilité du cédant, il n'en reste pas moins qu'une part non négligeable de l'échec trouve aussi sa source dans la personne même du repreneur : incompétence du futur chef d'entreprise (manque d'expérience, difficulté à maintenir les relations avec les fournisseurs ou clients...), problèmes de gestion de l'entreprise après reprise (erreur de gestion, problèmes d'organisation interne, départ d'un collaborateur-clé...) ; autant d'éléments qui sont des entraves à la pérennité de l'organisation. Alors, comment faciliter le relais pour que l'entreprise puisse entrer dans une phase de stabilité (après le processus de changement mis en œuvre) ? C'est ce que nous allons voir en nous plaçant dorénavant du côté du repreneur en ce qui concerne sa responsabilité sociale.

2. La responsabilité du repreneur : penser à la « prise en mains » de l'entreprise et à réussir son intégration

En règle générale, le repreneur consacre essentiellement ses efforts sur la phase préparatoire au rachat : choix de l'entreprise, montages juridico-technico-financiers, négociations. Une fois l'entreprise acquise, il a souvent la « satisfaction du devoir accompli ». La dépense d'énergie fournie lors des négociations le conduit fréquemment à un comportement de relâchement et d'apathie. Pourtant, le « droit d'entrée » ne peut lui laisser croire que les choses les plus sérieuses sont terminées ; il doit au contraire commencer tout de suite à penser à l' « après ». Le problème est que même si le repreneur a été choisi, rien ne peut prédire son comportement, ni sa réussite dans sa nouvelle fonction de chef d'entreprise. Surtout que sans repère, ni certitude, il doit affronter provisoirement le cédant lors de la phase de transition et durablement l'entreprise et ses partenaires. C'est pour cela qu'il ne doit pas manquer « son entrée en scène » car c'est par là qu'il obtiendra une véritable reconnaissance. Quel est donc pour lui le sens de sa responsabilité sachant qu'il est sur la « corde raide » lors de la prise en mains, avec le risque de compromettre le succès du rachat ?

2.1 - Le problème de l'accompagnement

Selon le type de repreneur, la problématique de l'accompagnement se posera ou ne se posera que dans une moindre mesure. En effet, un membre de la famille ou un salarié a déjà une certaine familiarité avec l'entreprise reprise. Or, la situation est différente lorsque l'entreprise est cédée à un « étranger », c'est-à-dire à un repreneur venant de l'extérieur. Ne faisant pas partie de la « maison », aucun avantage ne lui est conféré par rapport à des repreneurs issus du giron familial ou révélés par l'entreprise. Il semble que ce dernier cas représente la forme la plus risquée des trois. En effet, avoir été cadre dans une grande entreprise ne prédispose pas nécessairement à réussir comme dirigeant de PME. Même s'ils possèdent des qualités professionnelles indiscutables, ils manquent de connaissances sur les spécificités de la PME et de la vie de patron de PME (Bloy et Deruy, 2004). A son arrivée, il doit donc être formé au métier de dirigeant. C'est pourquoi il est essentiel de s'attacher à mettre en œuvre un travail d'accompagnement, durant une période de transition.

La transition[5] se traduit par le maintien du cédant dans l'entreprise afin d'assurer un passage de relais en douceur car le poids du cédant dans l'activité peut s'avérer très important : par les revenus qu'il génère par son propre travail direct, par son relationnel qui permet de conserver les clients importants ou d'obtenir des conditions avantageuses des fournisseurs, par son savoir-faire qui peut dans certaines activités constituer l'essentiel du résultat de l'entreprise. La finalité est donc de pérenniser le « savoir-faire organisationnel » (Estève, 1997) en facilitant les contacts du repreneur auprès des partenaires clés de l'entreprise. Le vendeur peut ainsi introduire l'acheteur auprès du personnel et le légitimer auprès de celui-ci. Dans le même ordre d'idée, il peut inciter les clients à rester fidèle à l'entreprise, et présenter son remplaçant aux fournisseurs stratégiques. De plus, même si le repreneur arrive, comme c'est souvent le cas, avec ses propres banquiers, une certaine continuité de la relation bancaire peut également être avantageuse. Durant cette période de cohabitation, l'ancien dirigeant peut donc aider le nouveau dans sa démarche de reprise, et l'encadrer dans sa prise de fonction opérationnelle en jouant un rôle de « mentor »[6].

[5] Pour l'entrepreneur qui cède son entreprise, trois possibilités sont envisageables : soit quitter l'entreprise aussitôt la cession effectuée (le cédant s'en va immédiatement, se contentant de remettre les clés au repreneur) ; soit rester pour une période contractuelle (ce dernier offre une assistance ponctuelle et limitée sous forme de CDD) ou démarrer une nouvelle vie avec l'acquéreur (il est intégré dans la structure rachetée) (Lambert, Landic & Lheure, 2003).

[6] D'ailleurs, les mesures prises par le Ministre des PME (Loi du 2 août 2005) tentent à renforcer l'accompagnement du repreneur en créant du tutorat en entreprise (pour les TPE en particulier) et en instituant une prime à la transmission d'entreprise lorsque le cédant accompagne le repreneur.

C'est un bon moyen pour le repreneur de s'arroger des compétences du cédant afin de gagner en crédibilité et légitimité.

Malheureusement, force est de constater que cette situation est rarement idéale. Même si le chef d'entreprise est disposé à accompagner son remplaçant, il ne joue pas toujours le jeu de la continuité. D'après Boussaguet (2005), plusieurs raisons peuvent être avancées pour comprendre pourquoi la collaboration entre l'ancien et le nouveau propriétaire s'est révélée difficile, voire conflictuelle : la difficulté du cédant à se détacher de son entreprise, la forte personnalité affichée par l'ancien dirigeant pouvant écraser la crédibilité du nouveau, des stratégies ou « visions » parfois divergentes ou des styles de management opposés, ou bien le risque de découvrir des « cadavres dans les placards ». Pour ces raisons, l'accompagnement après la vente peut se révéler explosif, et la suite difficile à vivre, surtout dans le cas de litiges. Si ces derniers se terminent devant les tribunaux, cela peut être véritablement destructeur pour l'entreprise reprise dans la mesure où le nouveau dirigeant sera amené à s'en « éloigner » pour gérer ses différends avec le cédant. Or, il n'est pas aisé de s'opposer de fait à un dirigeant devant les salariés.

C'est pourquoi, bien que la présence du cédant apparaisse fondamentale, la période de transition se présente comme une période délicate qu'il convient de gérer en douceur, en prenant soin d'éviter toutes maladresses. Pour que cet accompagnement soit bénéfique, il importe que le repreneur mesure la volonté de transparence du cédant et son degré de coopération. Mais surtout, le repreneur doit comprendre qu'il est difficile pour des cédants, notamment pour ceux qui doivent passer le cap de la retraite, de mettre fin à des années de travail alors qu'ils ont centré leur vie sur leur activité professionnelle. Le dirigeant qui doit volontairement partir et léguer sa place s'accommodera souvent très mal de cette situation, se trouvant face à un repreneur qui respectera ou non ce qu'il a mis tant de temps et d'énergie à construire. C'est pourquoi nous suggérons que le repreneur fasse preuve durant cette phase transitoire de beaucoup de « psychologie » sans pour autant se laisser entraîner par l'affectif ; c'est-à-dire qu'il doit cultiver l'empathie à l'égard du cédant tout en conservant une certaine lucidité. Les praticiens (Duplat, 2003 ; Roullois, 2005…) préconisent de n'avoir aucune « dispute », aucun « mot dur », aucune « remarque désobligeante » devant le personnel. La règle d'or est de ne pas froisser l'ancien dirigeant. D'après nous, il semble souhaitable que le repreneur tienne à son tour un rôle d' « accompagnateur » du processus de deuil du cédant. Le cédant, se sentant « compris », se trouvera alors dans une situation où il lui sera difficile de « refuser » de passer la main… surtout que l'apprenti dirigeant doit profiter pleinement de l'expérience et du soutien que peut lui octroyer celui-ci afin d'éviter tout faux pas. Il ne peut s'en priver sous peine de mettre en péril les acquis de l'organisation alors qu'il a besoin de bases solides pour lancer son projet…

D'un point de vue technique, afin de favoriser une totale clarté sur le plan du pouvoir dans l'entreprise et ainsi s'éviter toutes difficultés relationnelles au moment de la passation des pouvoirs, il apparaît nécessaire de régir les modalités de fonctionnement du quotidien (Chabert, 2005) et de réduire la durée de transition dans l'intérêt de l'entreprise. D'après nous, ce n'est qu'à cette condition que la coopération entre les deux hommes pourra pleinement s'exercer et que la période de transition offrira ses avantages : réalisation du transfert des connaissances et du savoir-faire, stabilité de l'entreprise, légitimation du repreneur. La situation sera alors totalement claire pour le personnel de l'entreprise…

2.2 - L'impatience et l'isolement du repreneur

Lorsque le repreneur prend les rênes de l'entreprise, il semble souvent aveuglé par son nouveau statut de dirigeant, parfois « pris dans le fantasme de la toute puissance narcissique (« j'ai le pouvoir ») » (Amado & Elsner, 2004). Or, à ses débuts dans l'organisation, il apparaît impossible d'arriver dans l'entreprise en voulant aussitôt tout révolutionner sous prétexte d'être le nouveau dirigeant.

Bien qu'il ne puisse échapper à sa responsabilité de prendre des décisions immédiates et sentir le besoin d'imposer certains éléments clés de l'organisation (but, valeurs, mission…), le repreneur ne doit pas se montrer trop pressé, et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le cédant appréciera rarement qu'on lui fasse comprendre que « son enfant a vieilli » (Lecointre, 2002), et qu'il est urgent de le faire évoluer dans une nouvelle direction. Ensuite, les salariés risquent d'être davantage inquiets s'ils comprennent que le repreneur n'a aucune « bonne » intention envers l'entreprise, la considérant uniquement comme un moyen de spéculation pour s'enrichir, sans se préoccuper du reste[7]. Une telle attitude de la part du repreneur créera inévitablement un blocage qu'il s'agit d'éviter. Autrement dit, il semble plus prudent de ne pas se lancer trop rapidement dans une course au développement, surtout lorsqu'il s'agit d'un repreneur qui ne vient pas du métier. Cela pourrait être

[7] Actuellement, le ministre de la Justice prépare une loi visant à prévenir les faillites et à assainir les pratiques dans les tribunaux de commerce. Cette loi mettrait un terme aux agissements de certains repreneurs professionnels qui rachètent pour un franc symbolique une entreprise pour s'en débarrasser ensuite. Ces « serial repreneurs » agacent de plus en plus les tribunaux.

perçu par les salariés comme une forme d'arrogance de la part du repreneur, désireux d'acter son contrôle. Cette impatience, voire arrogance, pourrait ébranler leur confiance, leur motivation. Procéder de la sorte serait donc une grave erreur. Il ne peut se permettre de « débarquer » dans l'entreprise, avec ses bagages (Rollin, 2006) sans la découvrir au préalable et s'en imprégner. Sinon, il est évident que si ce dernier prend des décisions importantes (telles que la diversification produit, la conquête de nouveaux clients, un déménagement…) avant de mieux connaître l'organisation et recevoir l'adhésion de ses membres, il s'expose à prendre un certain nombre de mauvaises décisions qui peuvent mettre en péril sa crédibilité, et constituer une source d'instabilité à moyen terme, des erreurs dont les plus graves peuvent conduire à la défaillance de l'entreprise…

Ainsi, le repreneur doit montrer avant tout qu'il est l'« homme de la situation » ; mais il se peut aussi qu'il ne parvienne pas à rallier les salariés derrière lui, parce qu'il n'y accorde, à tort, pas vraiment d'importance. Pourtant, il faut qu'il prenne conscience qu'il n'agit pas seul dans l'entreprise. Cette prise de conscience est d'autant plus indispensable que le repreneur n'a pas l'assurance que son projet de reprise va aboutir. C'est pourquoi il ne peut se permettre d'ériger ses principes du haut de sa « tour d'ivoire ». Il a besoin des salariés pour concrétiser sa vision future et pour atteindre les buts de l'entreprise. Dès son arrivée, celui-ci doit être sûr de pouvoir les garder pour s'en faire des alliés qui vont le soutenir dans sa reprise, notamment les collaborateurs clés qui représentent la mémoire de l'organisation mais aussi parce que ce sont les « seuls » promoteurs de l'entreprise, ceux qui vont parvenir à la faire vivre au quotidien, le fondateur n'étant plus des « leurs ». Mais, le repreneur peut parfois développer un clivage du type « moi-eux » alors qu'il devrait susciter de l'adhésion et de la motivation à l'endroit de ses idées. Ce faisant, il peut se retrouver face à des salariés qui refusent d'obéir ou ne respectent pas ses règles et ordres. Ce qui peut créer un climat pesant et nuisible à la reprise. Dans le cas d'un enlisement de la situation, les salariés peuvent même aller jusqu'à décider de quitter l'entreprise. Ceux qui ont une « valeur de marché » auront tendance à rechercher des opportunités à l'extérieur de l'entreprise. Or, on sait bien qu'avec le départ de salariés, des connaissances stratégiques et un savoir-faire exemplaire peuvent être littéralement perdus pour l'organisation. Cette fuite de compétences (notamment, en cas d'absence de clauses de non-concurrence dans les contrats de travail) peut se répercuter de façon désastreuse sur l'entreprise. Le danger est que cela conduise le repreneur à se retrouver isolé et à souffrir de la « solitude » du leader (Gumpert et Boyd, 1984)… cause majeure de difficulté, voire d'échec lors de la prise en mains.

Prendre sa responsabilité, c'est penser à la « prise en mains » de l'entreprise, trop souvent encore mise à l'écart dans l'esprit des repreneurs. Mais surtout, durant cette étape, nous ne saurions trop leur recommander de penser à se garantir d'une intégration de qualité ; faute de quoi ils s'exposeront à de sérieux revers : mécontentement des salariés, perte des clients, refus des fournisseurs, banquiers moins compréhensifs… De manière plus générale, ils doivent être sensible au fait qu'ils ont leur part de responsabilités pour mener à bien leur nouvelle « mission » et garder en tête qu'une reprise a pour objectif d'assurer la croissance de l'entreprise et le maintien (ou le développement) de l'emploi, y compris les leurs.

Conclusion

Tout événement au sein d'une PME ne peut faire perdre de vue la RSE faute d'isoler la PME de son contexte et de s'attirer la foudre des acteurs… Cette RSE, qui est finalement du ressort des dirigeants sortants et entrants, gagnerait à être plus connue d'autant que nous sommes en situation d'urgence au vu de la démographie entrepreneuriale annoncée. La responsabilité bi-directionnelle de ces acteurs se doit d'être engagée dans de telles situations ; faute de quoi beaucoup d'entreprises disparaîtront, avec le gâchis que cela peut occasionner, ou seront rachetées par d'autres entreprises, voire des intérêts étrangers…
La question qui reste en suspens est alors de savoir si dans le contexte africain, les acteurs se préoccupent de la transmission/reprise des entreprises existantes, et surtout si ces derniers prennent ou non conscience de la responsabilité sociale qui leur incombe ? Ce qui est sûr, c'est que l'industrialisation du Magreb posera tôt ou tard cette problématique avec acuité. Par anticipation, nous suggérons donc aux entrepreneurs africains d'apprendre des erreurs des autres afin d'éviter les écueils que connaissent actuellement les pays industrialisés.

Bibliographie

AMADO G. & ELSNER R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris.

BAUER M. (1993), Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris, InterEditions.

BLOY E., DERUY M. (2004), « Marché de la transmission d'entreprise : paroles de repreneurs versus paroles de professionnels », *Actes Colloque « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives »*, GESEM, Montpellier, Tome 2, pp. 94-110.

BOUSSAGUET S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

CHABERT P. (2005), Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais, Paris, Pearson Education France Deschamps, B. & Paturel, R. (2001), Reprendre une entreprise… saine ou en difficulté, Paris, Dunod, (réactualisation septembre 2005).

DESCHAMPS B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.

DUPLAT C.A. (2003), Reprendre ou céder une entreprise, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert.

ESTÈVE 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 Montpellier 2.

GUMPERT D. & BOYD D. (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp.18-23.

LAMBERT J.C., LANDIC J., LHEURE P. (2003), *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Paris, Dunod.

LECOINTRE G. (2002), *La transmission d'entreprise en pratique - 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés*, Paris, Gualino éditeur (réactualisation février 2005).

MONASSIER B. (2003), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre, 2e édition.

Observatoire des PME (2005), *Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse*, Regards sur les PME, n° 8.

PAILOT P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue International de PME*, vol. 3, pp. 9-32.

ROLLIN M. (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris.

ROULLOIS T. (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Editions ESM Management & Société.

TARIANT J.M. (2002), *Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Paris, Editions d'Organisation (réactualisation novembre 2004).

TORRÈS O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, pp.119-138.

VATTEVILE E., (1994), « Le risque successoral », *Revue française de gestion*, n° 98, pp. 18-27.

Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique[1]

Martine Brasseur
Maître de Conférences
Université Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence
martine.brasseur@iae-aix.com

Face à la diversité culturelle dans un contexte d'internationalisation, deux réponses antagonistes semblent envisageables : la convergence et la divergence (Peretti & Cazal, 1993). La première postule l'existence de modèles universels de gestion qui transcenderaient les frontières et procèderaient par assimilation. La seconde considère les décalages culturels comme irréductibles et les pratiques comme contingentes, le manager se trouvant confronté à la nécessité de s'adapter aux spécificités locales. Depuis les travaux de Daniel Bollinger et Geert Hoftstede (1987) ou de Philippe d'Iribarne (1989), il semble difficile d'occulter que les manières de gérer les entreprises varient en fonction des particularités nationales. Le rejet de l'universalité ressort même comme déterminant pour favoriser les ajustements réciproques dans le jeu multiculturel qui s'instaure au sein des organisations (d'Iribarne & al., 1998). Cette approche par la divergence laisse entrevoir une nouvelle modélisation des pratiques de gestion, intégrant la variété des cultures comme l'une des caractéristiques des situations professionnelles et réintroduisant la notion d'universalité à un autre niveau. Il s'agirait pour le manager d'identifier les processus à l'œuvre dans un management de la diversité culturelle qui puisse conjointement être considéré comme socialement responsable. L'exercice est d'autant plus périlleux que comme le précisait Hofstede (1994, p. 269), les contacts interculturels entre groupes « ne débouchent pas automatiquement sur une compréhension mutuelle ». L'une des raisons nous semble en être le rôle joué par les stéréotypes dans nos relations aux autres. Systèmes de défense identitaire et d'orientation, ils se présentent comme inévitables. Vecteurs d'ethnocentrisme ou de discrimination, ils restent à débusquer et à abandonner. Que faire des stéréotypes lors de l'élaboration des pratiques de gestion dans un contexte multiculturel ? En nous appuyant sur une revue de la littérature, nous nous proposons d'apporter quelques éléments de réponses à cette question tout en requestionnant l'opposition entre universalisme et contingence.

[1] Nous tenons à remercier Nelly Potevin, ancienne bénévole en ONG au Burkina Faso qui nous a transmis sa passion pour l'Afrique et Tamara Kondrachova, doctorante au CEROG, dont les travaux menés en Ukraine et en Russie nous ont convaincu de la pertinence d'une approche du management culturel par les stéréotypes.

1. Stéréotypages et gestion de la différence culturelle

Le cas des entreprises en Afrique

Le terme de stéréotype a été introduit en Psychologie sociale par Lippman (1922). Il désigne les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux. Deux processus cognitifs sont à la base des stéréotypes : la recherche d'informations confirmant après-coup les théories implicites développées préalablement par l'individu, et la catégorisation sociale. Cette dernière, à l'origine du développement de l'identité sociale des individus, consiste à organiser les éléments de notre environnement social en un ensemble cohérent, compréhensible et qui permette d'orienter l'action (Fischer, 1997). Elle procède par une double quête : une quête de similitudes avec les membres du groupe d'appartenance ou endogroupe, et une quête de différenciation par rapport à des Autres, formant le ou les exogroupes (Tajfel & Wilkes, 1963). D'un point de vue fonctionnel, les stéréotypes en ressortent comme des facilitateurs cognitifs, réduisant la complexité des informations à traiter et favorisant la production de jugements rapides. Leurs contributions se situent également dans le maintien de la cohésion des groupes sociaux et du sentiment identitaire. Par contrecoup, le stéréotypage de l'Autre n'est pas sans effets négatifs potentiels, dont les principaux sont :

- la dépersonnalisation : il assimile les individus aux groupes, occulte leur singularité et leur attribue des caractéristiques présupposées (Adler, 1994) ;
- la dévalorisation : il conduit à auto-glorifier son endogroupe et à dénigrer les exogroupes (Tajfel, 1982) ;
- la méconnaissance : qu'il s'agisse d'une transformation de la différence en manque ou en défaut comme dans la pensée stigmatique, ou du nécessaire maintien de cette différence pour répondre à un besoin de reconnaissance comme dans la pensée symbolique, l'étranger doit rester un sous-moi ou un non-moi (Moscovici, 2002) ;
- le figement : le stéréotypage présente un caractère stable sécurisant, dont le volet négatif est une grande résistance au changement malgré l'expérience de la confrontation aux faits (Villain-Gandossi, 2001). Plus globalement, les individus ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances établies et universellement valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. En reprenant les termes de Sartre (1940), dans cette dérive, la conscience imaginante en vient à se prendre pour une conscience perceptive.

Ces travers du stéréotypage semblent devoir affecter inévitablement les pratiques des gestionnaires confrontés aux différences culturelles. En effet, comme le soulignait Berting en 2001, « l'analyse d'un caractère national qui n'est pas ouverte aux informations concernant des changements sociaux et culturels et qui est, dans une population donnée, acceptée comme une représentation correcte et valide de la nation et de la culture, malgré tous les efforts scientifiques pour corriger l'image collective à la lumière des nouvelles expériences, est sur la voie de devenir une représentation collective et stéréotypée » (p.47). Non seulement la connaissance des différences culturelles a tendance à se transformer en stéréotype dès qu'elle est établie et transmise, mais les modes d'approches de la culture ne sont pas neutres dans sa production. Ainsi l'opposition entre individualisme et collectivisme comme modèle explicatif (Hofstede, 1994) a été critiquée, notamment parce que face aux problématiques entrepreneuriales, elle conduit à définir l'autre culture comme une non-culture au même titre que la catégorisation entre culture moderne et culture traditionnelle (Kagitçibasi, 1994 ; Green, 2005). Une analyse des premières approches de la culture montre que les modes de stéréotypage qui en découlent vont déterminer la conception que le manager aura de son rôle en Afrique.

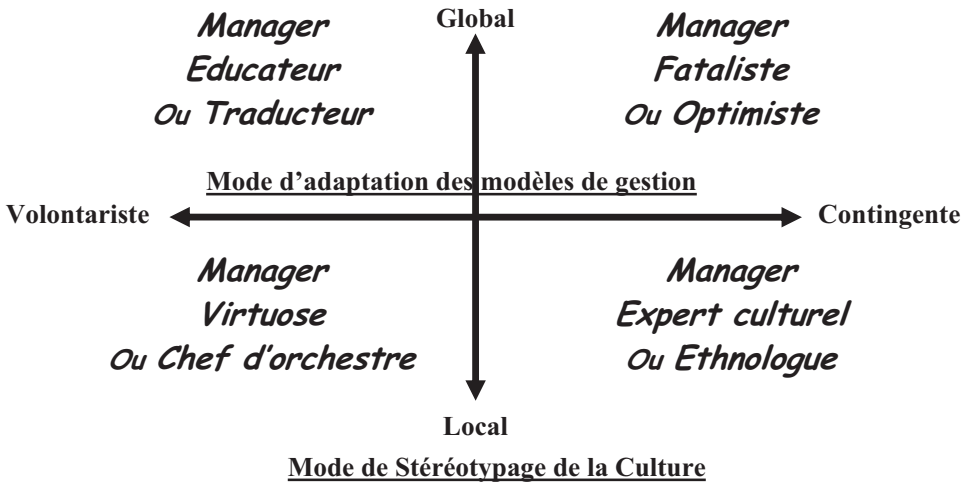
Impulsés par la volonté de se démarquer de l'universalisme humaniste d'Auguste Comte, car associé à un modèle unique de société qui sous couvert d'abolir toute inégalité était porteur d'ethnocentrisme, de nombreux travaux ont été menés afin d'identifier la culture africaine et mieux la reconnaitre. Or, au regard des exigences managériales, les analyses en sont venues à pointer non seulement le retard des organisations sur leurs homologues occidentales, mais aussi les handicaps que représentent certains traits culturels continentaux. Ainsi, Delalande en 1987 dans son ouvrage sur la gestion de l'entreprise industrielle en Afrique précise que les « solidarités familiales ou ethniques sont des contraintes sociales puissantes plus que des atouts » (p. 31). Kandem en 1990 mettra en évidence les caractéristiques de la représentation sociale du temps en Afrique noire à la fois indifférencié, élastique, infini, polychrone ou encore orienté vers le passé pour conclure que « l'organisation industrielle dont le fonctionnement est régi par un certain nombre de principes auxquels [l'homme africain] doit absolument se conformer : ponctualité et assiduité au travail, occupation permanente du poste de travail, programmation des activités futures, respect des délais fixés à l'avance » (Kamdem, 1990, p. 249). La résolution du problème du cadre temporel qui se pose « en fonction de la recherche de domaine possible d'adéquation entre un système industriel et un modèle culturel de comportement » (Kamdem, 1990, p. 250) passe alors par une nécessaire modification de la vision du temps par les africains. De la même façon, des études comparatives font ressortir que les africains ont des difficultés à formaliser leurs pratiques de gestion. En 2005, Baidari s'appuyait sur les

résultats d'une recherche menée au Sénégal et portant sur 39 entreprises, dont 24 purement sénégalaises et 15 filiales d'entreprises occidentales pour affirmer que « les grandes entreprises et les filiales des groupes occidentaux ont tendance à produire et à utiliser plus les données comptables que les entreprises purement africaines » (p. 24). En finalité, ces constats, malgré l'objectif plus ou moins explicite de leurs auteurs de favoriser le développement économique de l'Afrique, s'avèrent doublement paradoxaux. Tout d'abord, bien malgré eux, ils se trouvent en forte résonance avec l'idéologie coloniale, « à savoir la légitimation du système par référence aux niveaux différentiels de développement et par l'attribution d'un stéréotype d'incompétences au colonisé » (Licata & Klein, 2005, p. 274). En second lieu, cantonnant la gestion à un modèle unique et universel en divergence avec la culture africaine ramenée à une donnée contraignante, il place le manager dans une situation de double contrainte : ou bien suivant une démarche volontariste, il prend un rôle d'éducateur avec une mission d'acculturation des africains afin de leur permettre de développer les comportements professionnels exigés par les entreprises, auquel cas il impose sa propre vision ; ou bien il renonce avec fatalisme aux principes organisateurs et de gestion. Dans un cas il est un gestionnaire ethnocentriste, dans l'autre il prend en compte la culture mais ne gère plus (voir schéma 1).

Comme le remarquait d'Iribarne (1993), cette approche de la gestion « ne veut ainsi connaître qu'une vision rationnelle des organisations, à laquelle tout devrait se plier. Or il existe dans les sociétés africaines, comme dans les autres sociétés, des mécanismes traditionnels qui, dîment réinterprétés, sont utilisables dans les entreprises modernes » (p. 59). Il cite ainsi la place de la recherche du consensus dans les sociétés africaines et l'importance accordée aux intentions et non aux actes, qui peuvent être considérées au regard des pratiques occidentales comme génératrices de difficultés dans l'exercice des responsabilités ou pour l'appréciation professionnelle. Une autre approche de ces caractéristiques est de préconiser un style de management évitant les affrontements ouverts et les relations de méfiance ou d'hostilité et de mettre en place un dispositif évaluant ce que les personnes ont accepté de faire plutôt que ce qu'elles ont réussi à faire. Etudiant en 1998 le succès de l'instauration d'une démarche « Total Quality Management » jugée initialement par les experts comme antinomique avec la mentalité marocaine, d'Iribarne (d'Iribarne & al., 1998) montre ainsi que les valeurs communes que cette démarche a permis de faire émerger dans une usine marocaine de Thomson, présentent une forte proximité avec les préceptes de l'Islam. Cette identification au sacré a incité les marocains à vivre le TQM comme normal. De la même façon, Henry (d'Iribarne & al., 1998) souligne que pour chaque culture un style de management approprié peut être identifié. Il décrit ainsi comment une méthode dérivée de l'Ecole des Relations Humaines et s'appuyant sur le débat fut très bien accueillie par des Mauritaniens d'une société minière, pour lesquels la parole est au cœur du lien communautaire. Il ressort de ces recherches l'affirmation à la fois d'un fort potentiel d'ajustement des pratiques de gestion à la culture africaine et du caractère hasardeux de la prédiction qu'ancrages culturels africains et modernité gestionnaire sont antagonistes de façon irrémédiable et irréductible. Sous cet angle postulant la convergence entre besoins organisationnels et culture africaine, le manager a le choix entre une démarche volontariste de traducteur des dispositifs de gestion, et une approche optimiste pariant sur l'émergence de dynamiques contingentes d'appropriation des modèles de management occidentaux (voir schéma 1).

Traiter des cultures nationales et en préciser les spécificités est déjà une façon de requestionner la notion globale de culture continentale africaine et d'abandonner le stéréotype de « l'Africain ». Face au constat du caractère pluriculturel de l'Afrique et de la multiplicité des groupes communautaires au sein des organisations, des travaux ont été menés en s'appuyant sur la notion d'ethnie dans l'objectif d'approcher au plus près le sentiment identitaire et d'affiner les différenciations culturelles. Au Cameroun, l'existence de plus de 240 ethnies a ainsi été recensée. Pour le manager, le principal enseignement est que l'organisation reproduit en interne les dynamiques de son environnement culturel. Fouda Ongodo (2004) a ainsi mis en évidence les différences de conceptions de l'entrepreneur en Afrique Centrale entre un groupe Pahouin et un groupe Bamiléké et montré qu'elles induisent des pratiques différentes de gestion. Ahiauzu (1983), cité par Delalande en 1987, avait déjà souligné au préalable sur la base d'une étude comparative entre quatre entreprises textiles du Niger, deux implantées en pays Haoussa et deux en pays Ibo, la corrélation entre le mode d'exercice du pouvoir dans les entreprises et le mode d'exercice du pouvoir dans les ethnies. La conclusion pour le manager dépendra du mode d'adaptation des modèles de gestion préconisé. Face au constat du style paternaliste en pays Haoussa, associé à une allégeance à l'autorité tandis que le pays Ibo privilégie l'initiative individuelle et les rapports de collaboration, une conception volontariste considèrera que le rôle du manager est de développer sa virtuosité dans l'utilisation de toute la panoplie des styles de management, pour se transformer en chef d'orchestre dans les organisations pluriethniques. Si l'émergence des pratiques est considérée comme contingente, le manager sera alors chargé de les accompagner et prendra une position d'expert sélectionné pour sa connaissance approfondie des spécificités locales, ou une position d'ethnologue avec pour mission de les identifier (voir schéma 1 - page suivante).

Schéma 1 : *Les conceptions du rôle du manager en Afrique dans la gestion de la différence culturelle*



Or, à l'image des générations futures d'africains nés en pays Haoussa qui risquent de rester associées à un style dont le qualificatif de paternaliste est connoté négativement en occident, ces approches, qu'elles soient globales ou locales, figent chaque culture dans le temps et dans l'espace. Ainsi Gosselin (1986), remettra t-il en question l'usage de la notion d'ethnie, qui « hésite entre le registre de la culture et celui de la nature » (p. 71) pour s'interroger sur la démarche d'étude des sociétés africaines : l'ethnologue « ne les réifie t-il pas dans leur tradition ? » (p. 72). Au final stéréotypées, les cultures africaines en ressortent comme cantonnées dans une différence que le manager, porteur des modèles occidentaux est en charge de gérer.

Vers un nouveau mode de stéréotypage pour un management de la diversité

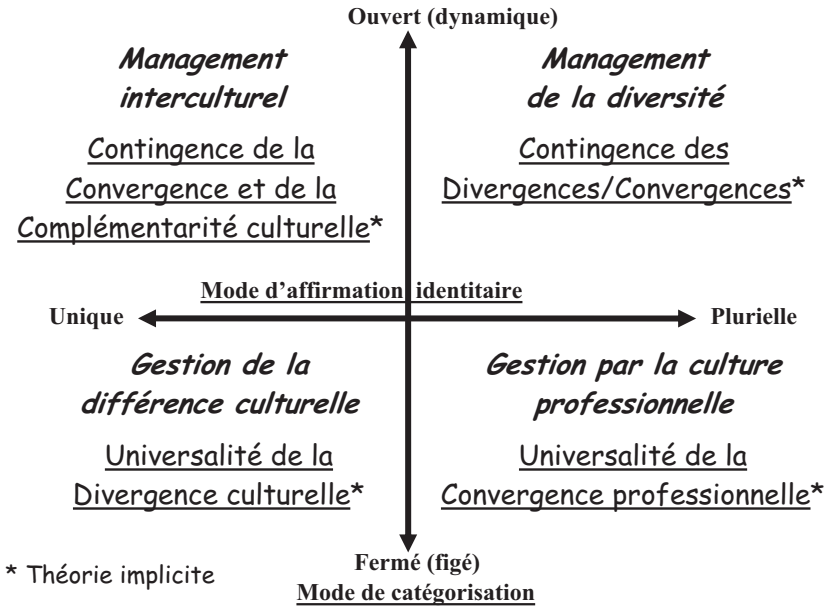
Le cas des femmes entrepreneures en Afrique

Percevoir les différences culturelles comme irréductibles et non évolutives, n'est ce pas au final retomber dans un universalisme ethnocentriste ? Que les pratiques soient considérées comme contingentes ou non, si elles émanent d'une catégorisation préalable des cultures, elles ne peuvent que véhiculer les stéréotypes induits par la théorie implicite à l'origine de leur différenciation (Wagner & Yamori, 1999) et, suivant un processus souligné en sociologie par Bourdieu (1980), contribuer à reproduire ce qu'elles désignent. Le phénomène pourrait apparaître comme incontournable. Les psychosociologues ont mis ainsi en évidence que les stéréotypes développés par les individus influencent inconsciemment leur comportement et leurs performances (Guimond & Roussel, 2002). Or, d'autres travaux ont démontré que cet effet se trouvait neutralisé lorsque les sujets étaient alertés de l'impact potentiel de leur stéréotype sur leur manière d'agir (Dijksterhuis, Bargh & Miedema, 2000). Si les stéréotypes ressortent comme inévitables et même nécessaires car ils fournissent les repères cognitifs pour orienter l'action (Dodier, 1993), considérer le mode d'affirmation identitaire uniquement comme culturel et figer la catégorisation des cultures dans le temps et dans l'espace ne représentent qu'un des modes de stéréotypage possibles, à la fois le plus fréquent et le plus porteur d'effets négatifs. En effet, « les fonctions constructives du stéréotype ne peuvent être perçues qu'à partir du moment où on renonce à le considérer de façon statique dans ses contenus et ses formes figés. Ce qui doit retenir l'attention, c'est la façon dont un individu et un groupe se l'approprient et le font jouer dans une dynamique des relations à l'Autre et à Soi » (Villain-Gandossi, 2001, p.38). Par ailleurs, les sujets peuvent être considérés comme traversés d'identités multiples sans cesse brassées, les différences s'en trouvant en partie maintenues et reproduites, et en partie abandonnées et construites (Wieviorka, 2001). Les pratiques de gestion peuvent alors être distinguées en fonction du mode de stéréotypage qu'elles adoptent et qui découlent du croisement de deux dimensions. La première oppose les modes de catégorisation fermés qui figent les stéréotypes aux modes de catégorisations ouverts qui s'inscrivent dans une dynamique de redéfinition permanente. La seconde dimension concerne les modes d'affirmation identitaires, prenant en compte soit uniquement le facteur culturel soit une pluralité de facteurs (voir schéma 2). Cette distinction oppose en finalité la gestion de la différence culturelle postulant

l'universalité de la divergence culturelle, au management de la diversité pour laquelle convergence et divergence représentent des dynamiques contingentes. Entre les deux, on retrouve deux pratiques en vigueur dans les organisations.

La gestion par la culture professionnelle se définit par sa théorie implicite d'une réconciliation des cultures nationales par la culture professionnelle, qu'elle soit une culture d'entreprise, de secteur d'activité ou de métier. Or, si selon Sainsaulieu (1997), l'entreprise peut se définir comme un lieu conflictuel, où émergent des micro-cultures façonnant un sentiment identitaire par le travail, Le Goff (2000) alerte les gestionnaires sur la mobilisation illusoire que peut représenter toute démarche volontariste cherchant à développer un sentiment d'appartenance et « un optimum productif » en instrumentalisant la culture. Le postulat de l'existence de valeurs et de normes professionnelles communes au sein des organisations que le manager n'aurait plus qu'à identifier et à formaliser s'en trouve mis à mal. Quant au management interculturel, tout en se cantonnant à la dimension identitaire culturelle, il affirme la complémentarité des cultures, voire la contingence de leur convergence en fonction des contextes. Comme le soulignait Kandem en 2002, le caractère inéluctablement interculturel du management se retrouve à deux niveaux en Afrique : à travers l'influence des cultures des autres continents et de par la multiplicité des groupes communautaires de culture africaine. L'interculturalité ressort donc tout d'abord comme un fait, ne serait ce que par le développement des PMI conjointes. Ces associations d'entrepreneurs reposent en effet sur la reconnaissance réciproque des compétences et des incompétences de l'Autre et de Soi, ceux du Nord apportant technologie, savoir-faire industriel et participation au capital, ceux du Sud, connaissance du marché et contrôle des données locales. Plusieurs travaux de recherche ont montré que la multiculturalité est porteuse d'innovation dans les organisations (Johansson, 2001), et que les équipes ainsi constituées arrivent plus facilement à résoudre les problèmes et à accomplir le travail de groupe (Ely & Thomas, 2001). Cette amélioration de la performance n'est toutefois pas acquise et l'hétérogénéité des référents reste une source de dysfonctionnements qui peuvent générer des conflits, bloquer le travail collectif et même conduire à l'éclatement de l'équipe. Poizer, Milton et Swann (2002) ont ainsi mis en évidence le rôle joué dans la performance des petits groupes de travail par la congruence interpersonnelle, définie comme le degré avec lequel les membres d'un groupe voient les autres comme eux-mêmes se voient. Pour être interculturel, le management doit donc impulser des modes de stéréotypage ouverts, où la représentation de la différence se rapprochera de l'autoreprésentation de l'Autre, et où les caractéristiques ne seront plus attribuées par l'endogroupe aux exogroupes, mais fournies par ces derniers. Les équipes multiculturelles qui dépassent les incompréhensions issues de leurs façonnages sociaux, se placent ainsi dans ce que Foldy (2004) désigne comme un processus élevé d'apprentissage ou « High-Learning ». Elles considèrent qu'elles peuvent s'enrichir dans l'échange avec les autres, confrontent leurs stéréotypes initiaux et parlent de l'inconfort qui résulte de l'expérience de la différence. Elles se différencient des groupes de type « Low-Learning » qui considèrent ces discussions comme tabous et sans apport. Dans le management interculturel, la complémentarité des cultures et la convergence des représentations réciproques sont considérées comme contingentes.

Schéma 2 : *Modes de Stéréotypage et Type de Management dans les Organisations Multiculturelles*



Le management de la diversité ressort par construction de notre typologie comme le plus prometteur. Sa mise en œuvre reste toutefois entravée par la persistance des stéréotypages cantonnant la culture à une donnée figée et unique. Le cas des africaines entrepreneures illustrent les blocages dans la mise en œuvre d'une approche ouverte et plurielle. La place de la femme dans les sociétés africaines a fait l'objet de nombreuses études essentiellement depuis les années 1980, indissociables du thème de son émancipation individuelle. Il en ressort que pour accéder aux emplois rémunérés comme pour migrer vers les villes, les femmes ont dû « rompre avec la coutume » (Coquery-Vidrovitch, 2001, p. 6). À l'époque coloniale, elles ont été cantonnées à des activités dites informelles, c'est-à-dire non enregistrées ou non contrôlées par le colonisateur (Van Onselen, 1982). Si le rôle doublement oppressant de la conjugaison des règles coutumières et du message colonial concernant la sujétion des femmes est aujourd'hui bien établi (Jeater, 1993), plusieurs auteurs ont mis en évidence que cette situation les a contraint à innover et à inventer (Comhaire-Sylvain, 1982 ;Cordonnier, 1987), pour se lancer comme stratégie de survie dans une activité de « marketwomen ». Il est aujourd'hui avéré que cet esprit d'entreprise féminin a joué un rôle important dans le développement économique de l'Afrique dès l'époque précoloniale et se trouve enraciné dans la culture des femmes africaines. Robertson (1997) distingue ainsi le commerce de survie des Kényanes mis en œuvre à défaut d'autres moyens de subsistance, de celui pratiqué non pas par défaut mais de façon positive par les côtières d'Afrique de l'ouest. Or ce trait culturel africain n'est pas pris en compte dans les études sur l'esprit d'entreprise, de même que cette activité des femmes est occultée dans les recensements. Au mieux, dans les études sur le sujet, les africaines sont représentées dans les échantillons d'enquête mais sans analyse de leurs attitudes professionnelles spécifiques, le genre n'étant traité que pour signaler par exemple en 1991 au Sénégal que 38 % des étudiantes interrogées étaient favorables à la polygamie (Lecointre, 1993, p. 73). Deux stéréotypes semblent être à l'origine de cette situation. Le premier concerne la création d'entreprise, conçue sur le modèle du secteur industriel et ne pouvant résulter que d'une démarche procédurale (Delalande, 1987). Ne correspondant pas aux critères d'une « économie moderne » réduit essentiellement aux « industries industrialisantes », le secteur informel a même été pourchassé par les forces de l'ordre de l'administration dans les premières décennies de l'indépendance (Albagli & Hénault, 1996) et continue à ne pas être pris en considération. Ce stéréotype conduit les analystes à poser un diagnostic de carence d'entrepreneurs en Afrique, et à le présenter comme le principal facteur à l'origine d'une carence de créations d'entreprise : « *C'est ce manque potentiel d'entrepreneurs de qualité* qui est le facteur explicatif primordial du retard économique de ces sociétés » (Traore, 1990, p.9). Le deuxième stéréotype porte sur la catégorisation par le genre, qui est perçue comme problématique d'un point de vue éthique et conduit à rejeter cette forme de différenciation identitaire dans les organisations. Ryckmans (2001) présente ainsi une typologie des stratégies d'évitement de la prise en compte du genre par les ONG en Afrique, qui amène la plupart d'entre elles à assimiler la question de l'activité féminine à celle de l'activité masculine et à se détourner des phénomènes d'exclusion, car elles ne savent pas comment l'aborder. Cette conception du genre comme porteur de dérapage dans le domaine professionnel peut être reliée à l'absence de cadre éthique permettant d'orienter les pratiques sans risque de s'éloigner des principes de la responsabilité sociale des entreprises. Selon Jaggar & Mc Bride (1985), la pensée éthique traditionnelle a contribué à faire jouer à la femme le rôle d'éternelle subordonnée, tandis que pour Kujala et Pietläinen (2004), cette situation est due au fait que la pensée contemporaine en matière d'éthique a été développée par les philosophes du genre masculin qui n'ont pas perçu la nécessité d'intégrer la dimension du genre. La première n'est plus acceptable ;la seconde n'est d'aucune aide.

En effet, comment manager la diversité en refusant d'intégrer la dimension identitaire du genre ? Face à la création d'entreprises par les femmes, le cantonnement à un mode de stéréotypage uniquement culturel et fermé ressort même comme l'un des principaux freins à la modélisation des pratiques efficientes. Seul le développement des hautes technologies de l'information et de la communication semble pouvoir jouer un rôle émancipateur. Ainsi une étude menée en avril 1998 (Chéneau-Loquay, 2000) a montré d'une part que les sénégalaises, comme les sénégalais, commençaient à s'approprier les téléphones portables dans leurs activités de « marketwomen », qui s'en trouvaient facilitées. D'autre part, l'un des premiers sites internet au Sénégal a été créé par l'Association pour la Promotion de la Femme Sénégalaise, l'APROFES, point d'appui du programme « entrepreneuriat féminin » supporté par le centre de recherche canadien, le CRDI. Il permet aujourd'hui de mettre en lien les différents groupements de l'APROFES, et vise essentiellement à permettre une meilleure diffusion des informations dans le domaine commercial mais aussi des services d'urgence. Il est également moteur dans la création d'un réseau international des femmes entrepreneures et laissent entrevoir par delà les échanges d'expériences, l'émergence d'une nouvelle forme de stéréotypage ne se cantonnant pas au critère de culture nationale ou d'appartenance ethnique et procédant par catégorisation contingente, ici en fonction du genre et de la profession. Ce réaménagement du stéréotype de l'africaine nous semble potentiellement en voie de bousculer les modes d'interaction entre culture et d'interpeler les stéréotypes occidentaux de la

femme au travail. Ainsi, au Québec, une grande part des entreprises dirigées par des femmes (Légaré & St Cyr, 2000) se concentrent dans les mêmes secteurs d'activité que ceux investies de façon informelle par les africaines : la vente au détail et les services. En France, non seulement la pénurie de « jeunes pousses » est l'un des problèmes actuels de l'économie, les entrepreneurs se plaignant des lourdeurs administratives à franchir pour lancer et faire vivre leur projet, mais le nombre de femmes chefs d'entreprises reste marginal. Les pays occidentaux ne gagnerait-ils pas à tirer des enseignements de l'expérience de l'Afrique pour redynamiser la création de structures nouvelles et féminiser l'entrepreneuriat ?

Conclusion

Face à la contingence des dynamiques de convergence ou de divergence à l'œuvre dans un environnement multiculturel, le stéréotypage se présente comme un processus universel, qui déterminera les pratiques en fonction des théories implicites et des modes de catégorisation qu'il sous-tend. Il représente sous cet angle une source d'informations potentielles pour l'auditeur social soucieux d'orienter les entreprises vers des pratiques à la fois performantes et socialement responsables. Une approche des organisations africaines exclusivement par la culture représentera une forme de stéréotypage qui non seulement cantonnera le manager à une gestion de la différence, mais aura tendance à ramener cette différence à une contrainte voire à un handicap, ce qui est porteur d'ethnocentrisme. Pour s'en démarquer, la RSE devra être associée à une forme de stéréotypage ouverte et plurifactorielle qui peut seule permettre d'aborder la gestion des organisations multiculturelles comme un management de la diversité. L'apprentissage de l'Autre, préconisé par d'Iribarne (2003) en ressort comme permanent, sans cesse renouvelé par la redéfinition réciproque de l'identité et de la différence suivant « une dialectique de l'un et du plural », selon les termes de Berque (1964, 1993) et figurant un véritable « dialogue entre les cultures ».

Bibliographie

ADLER N. (1994), *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Paris, les Editions Reynald Goulet.

AHIAUZU A.I. (1983), influence de la culture sur les relations professionnelles dans les entreprises, *Travail et Société*, 8, 2, 163-176.

ALBAGLI C. & HÉNAULT G., Dir. (1996), *la création d'entreprise en Afrique*, Vanves, EDICEF-AUPELF.

BAIDARI B. (2005), Les entreprises sénégalaises utilisent-elles les données comptables qu'elles produisent ?, *Revue Africaine de Gestion*, 2, 1-25.

BEAUVOIS J.L., JOULE R.V. & MONTEIL J.M., EDS. (2002), *Perspectives cognitives et conduites sociales*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

BERTING J. (2001), Identités collectives et images de l'autre : les pièges de la pensée collectiviste, *Hermès*, CNRS Editions, 30, 41-58.

BERQUE J. (1964), *Dépossession du Monde*, Paris, Editions du Seuil.

BERQUE J. (1993, *Il reste un avenir, Entretiens avec Jean Sur*, 74, Paris, Editions Arléa, Diffusion du Seuil.

BLESS H. & FORGAS J.P., EDS. (2000), *The message within: The role of subjective experience in social cognition and behavior*, Philadelphia, Psychology Press.

BOLLINGER D. & HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management, Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Editions d'Organisation.

BOURDIEU P. (1980), L'identité et la représentation Eléments pour une réflexion critique sur l'idée de région, L'identité, Paris, Actes de la recherche en Sciences Sociales, 35, 63 - 72.

CHANLAT J.F., Dir. (1990), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Presses de l'Université Laval et Editions ESKA.

CHÉNEAU-LOQUAY A., Coord. (2000), *Enjeux des technologies de la communication en Afrique*, *du téléphone à Internet*, Paris, Editions Karthala.

COMHAIRE-SYLVAIN S. (1982), *Femmes de Lomé*, Bandundu : Ceeba.

COQUERY-VIDROVITCH C. (2001), Des femmes colonisées aux femmes de l'indépendance, ou du misérabilisme au développement par les femmes : approche historique, *Colloque International Genre, population et développement en Afrique*, UEPA/UAPS, INED, ENSEA, IFORD, Abidjan.

CORDONNIER R. (1987), *Femmes africaines de commerce. Les revendeuses de tissu de la ville de Lomé* (Togo), Paris, L'Harmattan.

DELALANDE P. (1987), *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Paris, Economica.

DIJKSTERHUIS A., BARGH J.A. & MIEDEMA J. (2000), Of men and mackerels : Attention, subjective experience and automatic social behavior, in Bless, H. & Forgas, J.P. (Eds.), 37-51.

D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Editions du Seuil.

D'IRIBARNE P. (1993), L'enracinement culturel de la gestion des entreprises, 4 : Culture et Esprit d'entreprise, in Ponson B. & Schaan J.L. (Eds), 55-60.

D'IRIBARNE P. (2003), Management et Culture, in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 324-333.

D'IRIBARNE P., HENRY A., SEGAL J.P., CHEVRIER S. & GLOBOKAR T. (1998), *Culture et Mondialisation*, Paris : Editions du Seuil.

DODIER N. (1993), Les appuis conventionnels de l'action, Eléments de pragmatique sociologique, *Réseaux*, 62, 63 - 85.

ELY R.J. & THOMAS D.A. (2001), Cultural diversity at work : the effects of diversity perpectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, 229 - 273.

FISCHER G.N. (1997), *La psychologie sociale*, Paris, Editions du Seuil.

FOLDY E.G. (2004), Learning from Diversity: A Theoretical Exploration, *Public Administration Review*, 64, 5, 529 - 538.

FOUDA ONGODO, M. (2004), Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique Centrale et management des organisations, *Colloque du* CIDEGEF « *Le management face à l'environnement socio-culturel* », Beyrouth.

GOSSELIN G. (1986), Ethnicité au-delà, régionalisme en deçà, *in Afrique plurielle, Afrique actuelle, Hommage à Georges Balandier*, Paris, Editions Karthala, 71-80.

GREEN E.G.T. (2005), L'Autre collectiviste : processus de mise en altérité dans la psychologie interculturelle, in Sanchez-Mazas, M. & Licata, L. (Dir.), 149-173.

GUIMOND S. & ROUSSEL L. (2002), L'activation des stéréotypes de genre, l'évlaution de soi et l'orientation scolaire, in Beauvois, J.L., Joule, R.V. & Monteil, J.M. (Eds.), 8, 163 - 179.

HOFSTEDE G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Editions d'Organisation.

JAGGAR A.M. & MCBRIDE W.L. (1985), Reproduction as Male Ideology, *Women's Studies International Forum*, 8, 3, 185 - 196.

JEATER D. (1993), *Marriage, Perversion and Power: The Construction of Moral Discourse in Southern Rhodesia 1894-1930*, Oxford, Clarendon Press.

JOHANSSON F. (2001), *Masters of the Multicultural*, Harvard Business Review, 83, 10, 18-19.

KAGITÇIBASI C. (1994), A critical appraisal of individualism and collectivism: toward a new formulation, in Kim, U.(Ed.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, 52 - 65.

KAMDEM E. (1990), Temps et Travail en Afrique, in Chanlat, J.F. (Dir.), 231 - 255.

KAMDEM E. (2002), *Management et Interculturalité en Afrique*, Laval/Paris, Les Presses de l'Université de Laval/l'Harmattan.

KUJALA J. & PIETLÄINEN T. (2004), Female Managers'Ethical Decision-Making : A multidimensional Approach, *Journal of Business Ethics*, 53, 1-2, 153 -163.

LECOINTRE G. (1993), Etudiants et cadres sénéglais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements, 4 : Culture et Esprit d'entreprise, in Ponson B. & Schaan J.L., 61-80.

LÉGARÉ M.H. & ST-CYR, L. (2000), Portrait Statistique des femmes entrepreneures, Rapport du Ministère de l'Industrie et du Commerce, www.mic.gouv.qc.ca.

LE GOFF, J.P. (2000), *Les illusions du management*, paris, La Découverte.

LICATA L. & KLEIN O. (2005), Regards croisés sur un passé commun : anciens colonisés et anciens coloniaux face à l'action belge au Congo, in Sanchez-Mazas, M. & Licata, L. (Dir.), 241-277.

LIPPMAN W. (1922), *Public Opinion*, New-York, Harcourt Brace Jovanovich.

MOSCOVICI S. (2002), Pensée stigmatique et pensée symbolique, deux formes élémentaires de la pensée sociale, in Garnier C. (Ed.), *Les formes de la pensée sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.

PERETTI J.M. & CAZAL D.L. (1993), *L'Europe des Ressources Humaines*, Paris, Editions Liaisons.

POIZER J.T., MILTON L.P. & SWANN JR.W.B. (2002), Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups, *Administrative Science Quarterly*, 47, 296 - 325.

PONSON B. & SCHAAN J.L., EDS (1993) *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone*, AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext.

ROBERTSON C. (1997), *Trouble Showed the Way: Women, Men, and Trade in the Nairobi Area, 1890-1990*, Bloomington, Indiana University Press.

RYCKMANS H. (2001), La formation en genre : pratiques et enjeux dans les projets et politiques de développement en Afrique francophone, *in Actes du Colloque International genre, population et développement en Afrique*, UEPA/UAPS/INED/ENSEA/IFORD, Abidjan.

SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la FNSP et Dalloz.

SANCHEZ-MAZAS M. & LICATA L. (Dir.) (2005), L'Autre, Regards psychosociaux, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

SARTRE J.P. (1940) *L'imaginaire, Psychologie phénoménologique de l'imagination,* Paris, Gallimard.

TAJFEL H. (1982), *Identité sociale et relations intergroupes*, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme.

TAJFEL H. & WILKES A.L. (1963), Classification and quantitative judgement, *British Journal of Psychology*, 54, 101-114.

TRAORE B. (1990), La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique, in Hénault G. & M'rabet R., *L'entrepreneuriat en Afrique francophone, Culture, Financement et Développement*, Paris, AUPELF-UREF John Libbey Eurotext.

VAN ONSELEN C. (1982), *Studies in the Social and Economic History of the Witwatersrand 1886-1914, 1 : New Babylon, 2 : New Niniveh*, Johannesburg, Ravan Press.

VILLAIN-GANDOSSI C. (2001), La genèse des stéréotypes dans les jeux de l'identité/altérité Nord-Sud, *Hermès*, 30, 27-40.

WAGNER W. & YAMORI K. (1999), Can culture be a variable ? Dispositional explanation and cultural metrics, in Sugima, T. Karasawa, M., Liu, J.H. & Wards, C. (Eds.), *Progress in Asian social psychology*, Seoul Korea, Kyoyook-Kwahak-Sa Publishing Company, 2, 33 - 55.

WIEVIORKA M. (2001), *Les différences*, Paris, Editions Balland.

Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise

Laurent Cappelletti
Maître de Conférences
IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
cappelletti@iseor.com

Introduction

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE, ou en anglais CSR, *Corporate Social Responsability*) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. La RSE intègre les concepts de performance économique, performance sociale et performance sociétale. Une entreprise socialement responsable vise une performance qui bénéficie à l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) de l'entreprise et non pas simplement aux actionnaires (*shareholders*). La RSE s'inscrit ainsi dans un courant ayant une vision élargie de la gouvernance d'entreprise (Wirtz, 2005). Plus précisément la Commission Européenne a publié le 18 juillet 2001 un livre vert pour promouvoir le cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises et donne la définition suivante de la RSE : l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Combemale et Igalens, 2005). On peut donc distinguer deux RSE : la RSE interne qui touche les salariés de l'entreprise et qui intègre les concepts de performance économique et de performance sociale. Et la RSE externe qui touche les autres parties prenantes de l'entreprise et qui intègre les concepts de performance économique et de performance sociétale. Notre hypothèse de recherche est que la qualité de la RSE interne est un puissant levier d'amélioration de la RSE externe. Autrement dit qu'une entreprise qui ne serait pas socialement responsable avec ses salariés a peu de chances de l'être avec son environnement externe. Dans ce cadre, il nous a semblé pertinent de poser la problématique de l'audit et du contrôle de la RSE interne qui peut s'énoncer en ces termes : quel contrôle de gestion bâtir et mettre en œuvre pour mieux piloter la RSE interne ? Afin de répondre à cette problématique, l'article étudie dans une première partie le concept de RSE et les modèles de contrôle de gestion existants, puis propose dans une deuxième partie un modèle de contrôle de gestion socio-économique permettant de mieux auditer et contrôler la RSE interne.

1. Cadre théorique de la recherche

L'étude du concept de RSE montre qu'il est possible de distinguer RSE interne et RSE externe. Dans ce cadre d'analyse, l'audit et le contrôle de la RSE interne demande la conception d'un modèle de contrôle de gestion socio-économique, centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses effets sur la performance économique. En effet les modèles de contrôle de gestion traditionnels, tant sociaux qu'économiques, en ne liant pas performance sociale et performance économique, offrent une solution imparfaite à la problématique de l'audit et du contrôle de la RSE interne.

1.1 - Le concept de RSE interne et externe

Une des premières tentatives de conceptualisation de la RSE est le modèle de Caroll (1979) de la performance sociale d'entreprise qui comporte trois dimensions. La première dimension pose la question de ce qu'est la RSE. Selon Caroll, une entreprise a quatre responsabilités principales dans la société : économique, juridique, éthique et discrétionnaire, la responsabilité économique étant selon lui la principale. La seconde dimension s'intéresse aux problèmes sociaux engendrés par l'entreprise. La troisième dimension s'intéresse à la philosophie de l'entreprise. Ces trois dimensions ont offert un cadre aux débats portant sur la RSE. En particulier, elles ont inspiré les travaux de Wood (1991) qui comme Caroll ne propose pas une vision normative de la RSE. À noter que Caroll dans un article de 1998 définit « l'Entreprise Citoyenne » (*Corporate Citizenship*) dans les mêmes termes qu'il avait utilisés pour définir la RSE vingt ans auparavant (Matten et Crane, 2005). La théorie des parties prenantes est également très utile dans les débats sur la RSE en proposant un modèle d'interprétation de la RSE (Donalson, 2002). Freeman (1984) qui le premier a posé le terme de théorie des parties prenantes, dans la continuité des travaux de Berle et Means (1932) et Jensen et Meckling (1976), souligne qu'une entreprise est caractérisée par les relations qu'entretiennent des groupes ou des individus, chacun ayant le pouvoir d'affecter la performance de l'entreprise. Les parties prenantes ne sont pas limités aux actionnaires et aux managers mais peuvent intégrer les salariés, les fournisseurs, les clients… À partir de ces travaux fondateurs, il apparaît donc que le champ de la RSE est vaste : il peut concerner l'ensemble des parties prenantes, l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, les dimensions économiques, sociales, écologiques et éthiques. Ces travaux fondateurs permettent également de distinguer la RSE interne dont l'expression première serait la performance sociale et la RSE externe dont l'expression première serait la performance sociétale, la performance économique restant un critère commun aux deux RSE. Matten et Moon (2004) questionnent sur ce sujet les concepts de RSE implicite et de RSE explicite. Ils montrent qu'en Europe de l'Ouest, en raison d'un environnement social favorable (par exemple, les pays scandinaves, la France disposent d'une sécurité sociale universelle), les entreprises ont moins besoin d'expliciter leur contribution à la RSE. En revanche, aux Etats-Unis, c'est l'inverse. Les entreprises communiquent ainsi sur les plans de retraite qu'elles proposent à leurs salariés, alors que cela n'a pas de sens en France. Mais cela ne signifie pas que la RSE soit plus vive aux Etats-Unis qu'en Europe de l'Ouest. Si l'on suit Matten et Moon, il y aurait sans doute un besoin, en particulier en Europe de l'Ouest et en France, d'explicitation de la RSE cachée ou implicite des entreprises.

Poser la problématique de l'audit et du contrôle de la RSE interne comme c'est l'objet de cet article, revient donc à chercher un modèle de contrôle de gestion permettant de mieux piloter la performance sociale et la mesure de ses effets sur la performance économique. Les enjeux de cette problématique sont d'importance à l'heure où le gouvernement d'entreprise cherche à élargir ses critères d'appréciation de la performance et à mieux éclairer la RSE interne, sans doute sous l'influence des faillites retentissantes d'entreprises, comme Enron ou Parmalat. Aujourd'hui, des financiers cherchent à valoriser dans les comptes la qualité et l'implication du potentiel humain, par exemple lors d'un processus d'évaluation d'entreprise, pour mieux comprendre et éclairer le goodwill. Le courant de la théorie des ressources, qui stipule que les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer pour la concurrence connaît un certain succès. Cette théorie a été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes popularisée par Hamel et Prahalad (1990, 1993). Dans le cadre de cette théorie, les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable. Pour Huselid, Jackson et Schuler (1997), la théorie des ressources contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel. Pour Wright, Mac Mahan et Mac Williams (1994), les ressources humaines présentent potentiellement tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé selon les canons théoriques de la théorie des ressources : elles sont rares, créent de la valeur, et sont imparfaitement imitables et difficilement substituables. Pour Kofman et Senge (1993), la vitesse à laquelle les organisations apprennent (sous-entendu plus vite que les firmes rivales...) serait ainsi la seule source d'avantage concurrentiel durable. Kaplan et Norton (1996) mettent également en exergue le lien entre la motivation des salariés, la rentabilité des investissements intellectuels, incorporels et immatériels de l'entreprise et les résultats économiques. Les concepts

de capital intangible, d'actif intangible, de capital de connaissances (knowledge capital), de capital intellectuel interpellent les actionnaires (Cappelletti et Khouatra, 2004). Le terme de capital intellectuel recouvre toutes les formes de ressources intangibles ainsi que leur interaction et dépend donc fortement de la performance sociale (Edvinsson et Malone, 1997).

1.2 - Les limites des modèles traditionnels de contrôle de gestion pour auditer et contrôler la RSE interne

Naro (2004) montre que les modèles de contrôle de gestion développés depuis environ deux décennies sont fondés sur la maîtrise de la performance économique et ses critères de compétitivité, rentabilité et productivité. Ils sont inopérants pour mesurer et contrôler la RSE interne en ne faisant pas le lien entre performance sociale et performance économique. C'est le cas du contrôle de gestion à dominante financière, centré sur la maîtrise de la rentabilité, qui s'est développé en particulier au niveau des groupes. Le critère dominant est ici la rentabilité des capitaux investis et la création de valeur pour l'actionnaire. Le contrôle de gestion financier produit ses propres représentations de la performance, en particulier il associe étroitement rentabilité et productivité apparente du travail. Dans un tel modèle, la main d'œuvre est donc davantage représentée comme un coût que comme une ressource stratégique. Les modèles de contrôle de gestion fondés sur les approches en termes de chaîne de valeur et d'avantage concurrentiel développés par Porter (1986), restent également centrés sur la maîtrise de la performance économique, même s'ils s'accompagnent de représentation forte en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Il s'agit par exemple des approches en termes de comptabilité et de management par activité, de la méthode des coûts cibles, de la gestion stratégique des coûts de Shank et Govindarajan (1995), du contrôle de gestion fondé sur l'*empowerment* proposé par Johnson (1992) et en France par Lorino (1995, 1998). Il s'agit là d'un contrôle de gestion essentiellement orienté vers la recherche de la compétitivité à partir de la maîtrise de la relation valeur-coût. L'une des caractéristiques de ce nouveau contrôle de gestion tient dans la place accordée aux acteurs dans le management des performances. Pour Johnson (1992) les acteurs sont à la source de la compétitivité, par leurs activités créatrices de valeur et génératrices de coûts. Mevellec (1990) montre que ce nouveau contrôle de gestion déplace l'attention du pilotage physico-financier (pilotage par les chiffres) vers la gestion des ressources humaines (pilotage des hommes), mais la performance sociale n'est pas au cœur de ce modèle.

Les modèles de contrôle de gestion sociale développés depuis dix ans restent également imparfaits pour piloter la RSE interne en ne faisant pas également le lien entre performance sociale et performance économique. Ainsi de nombreux travaux étudient le concept de capital immatériel et les indicateurs clés de la performance sociale. Sveiby (1997), Edvinson et Malone (1997) proposent des indicateurs extra-comptables de pilotage de la performance sociale, pour rendre celui-ci plus vivant et stimulant. Par exemple, le modèle d'Edvinsson et Malone (1997), mis en œuvre dans l'entreprise Skandia, décompose le capital immatériel en deux branches : le capital humain et le capital structurel. Edvisson et Malone proposent un outil appelé le navigateur de Skandia (*Skandia Navigator*) divisé en cinq domaines qui modélisent la valeur du capital immatériel de l'entreprise : les finances, les clients, les process, le renouvellement et le développement, et les ressources humaines. Ces dernières sont placées au centre du schéma de création de valeur car elles irriguent les quatre autres domaines. Martory (2001) propose quant à lui de positionner le contrôle de gestion sociale comme composante du contrôle de gestion. Son objectif est d'aider au pilotage de la performance socio-économique de l'entreprise. Le contrôle de gestion nécessite alors la mise en place d'indicateurs financiers, pour surveiller la survie de l'entreprise, et d'indicateurs sociaux portant sur la motivation des personnes, pour veiller au développement de l'entreprise. C'est un système d'aide au pilotage social ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts. Martory (2001) montre que la performance sociale s'apprécie à court terme selon des indicateurs d'efficacité (atteinte des résultats) et d'efficience (résultats/moyens), et à long terme selon la qualité des investissements sociaux réalisés (coût historique du recrutement, coût de remplacement pour l'effet d'apprentissage). Il propose d'évaluer les indicateurs de la performance sociale, par les cinq composants du personnel-mix : la politique salariale et sociale, la valorisation sociale des salariés, le climat et le comportement social, les relations paritaires, l'image sociale interne-externe. Ces composants sont des facteurs de la politique des ressources humaines, mesurables par des clignotants (par exemple l'absentéisme et le turn-over pour le composant climat et comportements social).

2. La contribution du modèle de contrôle de gestion socio-économique à l'audit et au contrôle de la RSE interne

Le modèle de contrôle de gestion socio-économique est une réponse possible à la problématique du pilotage de la RSE interne, conciliant satisfactions sociales et impératifs économiques. Le contrôle de gestion socio-écono-

mique fondé sur les principes de la théorie socio-économique des organisations est présenté dans cette partie, ainsi que la méthodologie de recherche-intervention[1] utilisée pour étudier les conditions de son implantation dans quatre entreprises entre 1999 et 2003.

2.1 - La conception du contrôle de gestion socio-économique

Le modèle de contrôle de gestion socio-économique se fonde sur la notion de fonctionnement attendu ou ortho-fonctionnement qui fait office de norme de référence dans le calcul. L'entreprise peut être analysée par rapport à cette norme de fonctionnement qui permet de réaliser les objectifs de l'organisation en tenant compte des contraintes sociales. Les indicateurs de dysfonctionnements en tant qu'écarts constatés et révélés par les acteurs d'entreprise par rapport au fonctionnement attendu sont des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficience sociale de l'organisation. Les coûts cachés, ou pertes de valeur ajoutée, sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements. Les dysfonctionnements révélés par les acteurs s'inscrivent dans six domaines, qui modélisent la performance sociale d'une entreprise : organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps, Communication-Coordination-Concertation (3C), formation intégrée, mise en œuvre stratégique. Afin de les apprécier, dans un premier temps qualitativement, les dysfonctionnements élémentaires sont regroupés en cinq indicateurs : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité, écarts de productivité directe. Pour remédier aux dysfonctionnements, l'entreprise met en place des activités de régulation coûteuses en temps et matière ou en produits et services non rendus (non-production). Le coût de l'ensemble des dysfonctionnements est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps et matière et des coûts d'opportunité (manque à gagner dû aux non-productions). L'ensemble constitue un potentiel d'amélioration de la performance économique globale en partie caché dans le système d'information comptable classique, c'est-à-dire non dénommé, non mesuré et non surveillé.

En résumé, le modèle de contrôle de gestion socio-économique est centré sur la mesure qualitative, quantitative et financière des dégradations de performance sociale. Il permet à partir de cette mesure initiale, de mesurer les gains de valeur ajoutée, ou réduction des coûts cachés, engendrés par les réductions de dysfonctionnements, qui correspondent à des gains de satisfaction sociale. De même, il permet de mesurer l'impact qualitatif, quantitatif et financier d'une décision touchant la performance sociale. Le contrôle de gestion socio-économique est donc centré sur la maîtrise de la performance sociale et son impact sur la performance économique. Notre hypothèse est qu'il offre à l'entreprise une solution pour auditer et contrôler sa RSE interne, en éclairant de façon qualimétrique les liens entre satisfaction sociale et création de valeur économique.

2.2 - Méthodologie de la recherche-intervention

Pour étudier les conditions d'implantation du contrôle de gestion socio-économique et son utilité dans le pilotage de la RSE interne, nous avons observé la mise en place des cinq indicateurs de la performance sociale, selon le modèle socio-économique, dans les tableaux de bord de pilotage des managers de quatre entreprises. Pour illustrer la démonstration, l'article présente de façon détaillée les résultats observés sur deux indicateurs, l'absentéisme et la rotation du personnel. En effet, ces deux indicateurs font partie des indicateurs sociaux qui connotent très fortement la satisfaction des salariés au travail (Kaplan et Norton, 1996) et dont le lien avec la performance sociale est bien établi (Candau, 1989). Les résultats présentés s'appuient sur des recherches-interventions menées auprès d'une entreprise de transport en commun de 600 personnes (entreprise A, durée 1 an, 1999), d'un cabinet d'audit et de conseil de 55 personnes (entreprise B, durée 1 an, 2000), d'une entreprise d'étude et de conseils en mécanique de 700 personnes (entreprise C, durée 1 an, 2001), d'une entreprise de conseil en surveillance et sécurité de 800 personnes (entreprise D, durée 1 an, 2002-2003). Dans les quatre entreprises étudiées, la performance sociale ne faisait pas l'objet d'un pilotage spécifique de la part du contrôleur de gestion et des managers. Seules les informations sociales devant figurer dans le bilan social, telles que l'absentéisme, les entrées et sorties de personnel…, faisaient l'objet d'une collecte et d'un traitement de la part du département des ressources humaines. Consciente néanmoins des coûts engendrés par les dysfonctionnements sociaux, la Direction de ces quatre entreprises a souhaité lancer une recherche-intervention sur l'évaluation et le pilotage de la performance sociale.

Le protocole de recherche a permis de tester la mise en place d'indicateurs de pilotage de la performance sociale (en particulier absentéisme et rotation du personnel) auprès de l'encadrement de micro-espaces spécifiques, leur évaluation qualitative et financière, leur utilisation dans des tableaux de bord de pilotage, et le rôle du contrôleur de gestion dans l'implantation d'un contrôle de gestion socio-économique. Une évaluation qualitative, quantitative et financière des indicateurs d'absentéisme

[1] Pour une présentation détaillée de la théorie socio-économique des entreprises et de la méthodologie de recherche-intervention, nous renvoyons le lecteur à Savall (1974, 1975) et Savall et Zardet (1987, 2004).

et de rotation du personnel a eu lieu avec l'encadrement d'un département technique de l'entreprise A de 114 personnes (micro-espace A), du cabinet d'audit et de conseil (micro-espace B), d'un département étude et calcul de l'entreprise C de 41 personnes (micro-espace C), d'une région commerciale de l'entreprise D de 63 personnes (micro-espace D). L'ensemble représente un échantillon de 40 cadres sur un champ d'investigation total de 273 personnes.

Le mode opératoire de la recherche s'est déroulé selon les étapes suivantes :

- Les dysfonctionnements, en particulier ceux liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel, ont été identifiés lors d'entretiens avec l'encadrement et le personnel des micro-espaces.
- Puis des entretiens individuels de deux fois une heure ont été menés auprès des cadres des micro-espaces pour évaluer qualitativement (quelles régulations ?), quantitativement (quelle fréquence d'occurrence sur un an ?) et économiquement (quelle perte de valeur ajoutée sur un an ?) l'impact des dysfonctionnements.
- Les régulations ont été regroupées selon deux types d'activité : les activités humaines et les consommations de produits (biens ou services). Les quantités de consommations de produits ou services sont évaluées à partir des coûts effectivement supportés par l'entreprise. Les temps humains sont valorisés à la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) ou contribution horaire à la valeur ajoutée variable.
- Cette classification des régulations a ensuite été valorisée économiquement à l'aide de six composants : les surconsommations, les surtemps, les non-productions, les sursalaires, la non-création de potentiel, les risques.
- Des groupes de projet ont été constitués par micro-espace pour proposer des solutions de réduction des dysfonctionnements et les mettre en œuvre, après validation de la direction de l'entreprise.
- L'outil tableau de bord de pilotage a été mis en place auprès des cadres de chaque micro-espace étudié lors d'une séance de formation-concertation, dans l'objectif d'y intégrer les indicateurs permettant de mieux piloter l'activité. Le tableau de bord de pilotage regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers utiles à la prise de décision et à l'action d'un manager sur son unité.

2.3 - Résultats de la recherche-intervention

En premier lieu, les résultats sur les quatre micro-espaces montrent que les dégradations de performance sociale liées à l'absentéisme et à la rotation du personnel entraînent des pertes très significatives de valeur ajoutée. Par exemple l'évaluation réalisée sur le micro-espace A indique, en particulier, des pertes de valeur ajoutée importantes liées à l'absentéisme de 960 000 € par an, soit environ 8 000 € par personne et par an. L'évaluation réalisée sur le micro-espace C fait, en particulier, ressortir des pertes de valeur ajoutée significatives liées à la rotation du personnel de 226 000 € par an, soit 5 000 € par personne et par an. Les évaluations réalisées sur les micro-espaces B et D sont de niveau similaire. Au total, les pertes de valeur ajoutée engendrées par les dysfonctionnements sociaux sur les cinq indicateurs du modèle socio-économique ont été évaluées à 30 000 € environ par personne et par an dans chacun des quatre micro-espaces étudiés. Ces résultats permettent de chiffrer les pertes de valeur ajoutée liées à des dégradations sociales et éclairent le lien entre performance sociale et performance économique. Les résultats indiquent également que l'évaluation qualitative, quantitative et financière des indicateurs sociaux stimule auprès des managers l'implantation d'un contrôle de gestion socio-économique, en montrant les enjeux économiques d'un pilotage de la performance sociale. En effet, un indicateur quantitativement faible peut cacher des pertes de valeur ajoutée importantes. Dans le micro-espace C, la rotation du personnel n'est quantitativement que de 4,8 % par an (tableau 2), mais la perte de valeur ajoutée exprimée en euros est plus significative (226 000 € par an soit environ 5 000 € par personne et par an). Les managers du micro-espace A étaient conscients du fort absentéisme touchant leur équipe (17,3 % par an, voir tableau 1), mais absolument pas de son impact économique (960 000 € de perte de valeur ajoutée par an). Le chiffrage financier a poussé le groupe de projet du micro-espace A à proposer et mettre en œuvre des solutions de réduction de l'absentéisme compressible, bref à traiter le problème.

En second lieu, les résultats montrent que l'implantation d'un contrôle de gestion socio-économique est fortement liée à l'implication politique de la direction de l'entreprise. Dans le cas des micro-espaces B et D, la direction de l'entreprise a décidé d'intégrer un axe « mise en place d'un contrôle de gestion socio-économique » dans le plan d'action stratégique de l'entreprise. Pour décliner ce plan, les managers ont intégré dans leur tableau de bord les indicateurs d'absentéisme et de rotation du personnel. Dans le cas du micro-espace D, un système simple de reporting socio-économique a été implanté dans les équipes : les managers inscrivent chaque semaine sur une fiche d'activité, les heures d'absence des membres de leur équipe avec les motifs, ainsi que les entrées et les sorties de personnel. Cette fiche d'activité est adressée par intranet au responsable hiérarchique du micro-espace, qui peut demander l'aide du contrôleur de gestion pour évaluer l'impact économique de ces indicateurs. Le responsable hiérarchique compare l'évolution de ces indicateurs avec les évolutions prévues, et réagit très rapidement en cas de dérive de ces indicateurs, pour se concerter avec les managers qui connaissent un fort absentéisme ou un turn-over important. La consolidation des reportings socio-écono-

miques est réalisée mensuellement par le contrôleur de gestion et présenté en comité de direction. La direction de l'entreprise D, pour pérenniser durablement ce système, a décidé d'intégrer dans les objectifs personnalisés des managers un objectif de suivi et mise à jour des indicateurs sociaux, dont l'atteinte est sanctionnée par une rétribution économique. Dans le cas du micro-espace B, la direction de l'entreprise n'a pas souhaité sanctionner positivement ou négativement le suivi régulier des indicateurs sociaux par les managers, ce qui s'est traduit chez certains managers par une programmation peu régulière du suivi de ces indicateurs. Dans les micro-espaces A et C, en l'absence d'implication politique de la direction de l'entreprise, l'intégration des indicateurs sociaux dans les tableaux de bord des managers n'a pas eu lieu. Ces indicateurs restent centralisés au service du personnel, et les managers n'agissent pas pour contribuer à réguler l'absentéisme et la rotation du personnel dans leur équipe.

En troisième lieu, les résultats de l'étude montrent que l'implantation durable d'un contrôle de gestion socio-économique est facilitée par une décentralisation vers les managers, qui sont au contact direct de l'activité. Les observations de terrain rejoignent sur ce point les travaux sur la décentralisation du contrôle de gestion et du pilotage social tels ceux de Martory (2001) et Plane (2003). En revanche, les observations de terrain montrent que cette décentralisation doit être synchronisée avec les parties prenantes de la fonction contrôle de gestion, ce qui est moins souligné dans ces travaux. Dans les entreprises B et D, où les indicateurs sociaux ont été intégrés dans les tableaux de bord de pilotage, des dispositifs réguliers de synchronisation entre le contrôleur de gestion, la direction de l'entreprise, les managers et la direction des ressources humaines ont été mis en place. Ces dispositifs de synchronisation ont trois effets principaux :

- Ils permettent au contrôleur de gestion de jouer un rôle d'aide et de conseil vers les managers, pour auditer régulièrement les tableaux de bord de pilotage, et s'assurer que les indicateurs sociaux sont évalués avec fiabilité. L'étude confirme que la constitution de tableaux de bord de pilotage simples, dotés d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers, et articulés aux autres tableaux de bord de l'entreprise, nécessite un temps d'apprentissage. Par exemple, sur l'ensemble de l'échantillon testé, il est apparu qu'à peine 10% des cadres interrogés maîtrisaient spontanément une méthode de chiffrage qualitatif, quantitatif et financier des indicateurs sociaux.

- Ils permettent de fiabiliser les échanges d'information entre les managers, la DRH et le contrôleur de gestion. L'étude montre que la transparence sur les indicateurs d'absentéisme et de rotation du personnel n'est pas un acte réflexe. Sur les 40 cadres de l'échantillon, environ 75 % se sont montrés a priori réticents à mesurer, traiter et diffuser les indicateurs sociaux de leur équipe. L'étude révèle que ces difficultés ont pour cause des résistances aux changements. Pour une majorité de managers de l'échantillon, la gestion de l'absentéisme et de la rotation du personnel relève de la responsabilité du service du personnel. L'étude montre que la tenue de synchronisations régulières entre les managers et le contrôleur de gestion, investi politiquement par la direction de l'entreprise, contribue à diminuer cette résistance.

- Ils sont nécessaires pour des prises de décisions sociales critiques, qui dépassent la délégation des managers. Par exemple, dans le micro-espace D, le taux excessif de rotation du personnel s'expliquait par une faible attractivité du métier de vendeur proposé dans l'entreprise D (salaire peu motivant, absence de plan de carrière…). Les actions locales du responsable du micro-espace D ne pouvaient suffire à diminuer ce taux, et les actions correctrices (révision des conditions salariales, création d'une filière commerciale…) ont été décidées dans le cadre plus large d'un dispositif impliquant le contrôle de gestion, la DRH et la direction générale de l'entreprise.

Conclusion

L'article a proposé la conception d'un contrôle de gestion socio-économique fondé sur la théorie et l'analyse socio-économique de l'entreprise, et l'étude de son implantation durable dans l'entreprise en s'appuyant sur une recherche de terrain. L'hypothèse centrale développée est que ce modèle offre une réponse possible à la problématique de l'audit et du contrôle de la RSE interne. Les résultats de la recherche de terrain ont montré que l'intégration d'indicateurs sociaux qualitatifs, quantitatifs et financiers dans les tableaux de bord des managers, l'implication politique de la direction de l'entreprise, et la décentralisation synchronisée du contrôle de gestion socio-économique, favorisaient l'implantation durable de ce modèle.

Bibliographie

CANDAU P. (1989), *Audit social*, Vuibert Gestion.

CAPPELLETTI L. ET KHOUATRA D. (2004), Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, juin, Tome 10, Vol. 1, pp. 127-146.

CARROLL AB. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy Of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.

CARROLL A.B. (1998), The four faces of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 100:1-7.

COMBEMALE M. ET IGALENS J. (2005), *L'audit social*, Que sais-je ? PUF.

DONALDSON T. (2002), The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles, *Business Ethics Quaterly*, 12 (2), pp. 107-111.

EDVINSON L. & MALONE M. (1997), *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New-York: HarperCollins.

FREEMAN RE. (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.

HAMEL G. ET PRAHALAD C. K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, n° 68, pp. 79-91.

HAMEL G., ET PRAHALAD C. K. (1993), Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°2, pp.75-84.

HUSELID M.A., JACKSON S.E. ET SCHULER, R.S. (1997), Technical and strategic human ressource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°1, pp. 171-188.

JOHNSON H.T. (1992), *Relevance regained. From top-down control to bottom up empowerment*, New-York : The Free Press.

KAPLAN R.S. & NORTON D.P. (1996), *The balanced score card: Translating strategy into action,* Boston*,* MA: Harvard Business School Press.

KOFMAN F. ET SENGE P. (1993), Communities of Commitment : The Heart of Learning Organizations, in Learning Organizations, Edition By Chawla, S. et Renesch, S., pp. 15-43.

LIVRE VERT : *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Commission de l'UE, 2001.

MARTORY B. (2001), *Contrôle de gestion sociale*, 3e édition, Vuibert édition.

MATTEN D. AND MOON J. (2004), Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, *Academy Of Management Proceedings*, New Orleans.

MATTEN D. ET CRANE A. (2005), Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization, *Academy of Management Review*, 30(1) : 166-179.

MEVELLEC P. (1990), *Outils de gestion. La pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes.

NARO G. (2004), Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises, in *Management de la compétitivité et de l'emploi*, coordonné par Pérez R. avec Brabet J. et le concours de Yami S., L'Harmattan, pp. 97-123.

PLANE JM. (2003), *La gestion des ressources humaines*, Economica.

PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterEditions.

SAVALL H. (1975), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, préfaces J. Delors et A. Bienaymé, Dunod, thèse de Doctorat 1974, 3e édition 1989, Economica.

SAVALL H. ET ZARDET V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 5e édition 2004.

SAVALL H. ET ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.

SHANK J.K., GOVINDARAJAN V. (1993), Strategic Cost Management, New-York : The Free Press.

SVEIBY KE. (1997), *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets.* San Francisco: Berrett-Koehler.

WIRTZ P. (2005), Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonnes conduites, in *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, volume 1, pp. 141-160.

WOOD DJ. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy Of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718.

WRIGHT P.M., MAC MAHAN G.C. ET MAC WILLIAMS A. (1994), Human Ressources and Sustained Competitive Advantage : A ressource-Based Perspective, in *International Journal of Human Ressource Management*, Vol. 5, n° 2., pp. 301-326.

La responsabilité sociale comme forme de démocratisation de la gouvernance d'entreprise

Fabrice Caudron
Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
IAE de Lille
fabrice.caudron@iae.univ-lille1.fr

Yannick Schwamberger
Maître de conférences
yannick.schwamberger@iae.univ-lille1.fr

Introduction

Au travers de la terminologie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), on retrouve de nombreuses acceptions, mais aussi, une variété impressionnante d'appellations et de confusions (Allouche J. *et al*., 2004). Ainsi, dans les publications anglo-saxonnes, la notion de RSE est exprimée par des termes aussi variés que (Valor C., 2005, p 191) :
Corporate social responsibility, public responsibility, corporate social responsibilities, corporate societal responsibility, corporate social responsiveness, corporate social performance, corporate citizenship, business citizenship, stakeholding company, business ethics, sustainable company, et enfin *a triple bottom-line approach.*

Le RSE recouvre une réalité multiforme, variée et complexe qu'il apparaît difficile de cerner avec précision tant elle renvoie à des enjeux multiples (politiques, économiques, sociaux, juridiques…). L'objet de cet article est de questionner cette notion protéiforme et controversée (§1) et d'observer comment l'émergence de cette notion conduit au développement d'une logique de démocratisation de la gouvernance des entreprises (§2). L'idée principale consiste à souligner la nécessité d'une démocratisation des modes de prise de décision (la gouvernance) pour inscrire pleinement la RSE dans les pratiques de gestion. Ce processus de démocratisation renvoie ainsi à une imbrication croissante de l'activité économique et de la sphère sociale.

1. Existe-t-il un modèle de RSE ?

En juillet 2001, la Commission européenne, dans sa collection « Livre Vert », définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Une telle définition montre l'enjeu de la question, mais dans le même temps, sa difficulté et son côté « auberge espagnole ».

Du point de vue étymologique, le terme de « responsable » provient de *responsere* : répondre de (de ses actes, de ses pratiques ou de ses choix notamment). Être responsable, c'est non seulement répondre de ce que l'on fait, mais y répondre envers quelqu'un ou quelque chose. En effet, comme le note Gomez, lors d'une conférence inaugurale à un colloque traitant de management responsable, « on ne peut être responsable en soi » (Gomez P.-Y., 2004). Il faut donc fixer des limites à la responsabilité, en fonction du niveau auquel on se trouve, mais aussi en fonction des acteurs concernés par

Tableau : *Les formes de responsabilité selon Gomez*

Qui est acteur du management responsable ?	De quoi le management est-il responsable ?	Envers qui le management est-il responsable ?	Sur quel système de valeur la responsabilité est-elle établie ?	Jusqu'à quand est-on tenu pour responsable ?
Le dirigeant	Des moyens	Les actionnaires / la hiérarchie	Social	Dans le présent
Des managers intermédiaires	Des objectifs	Les parties prenantes	Légal	A la génération prochaine
L'entreprise	Des fins, du sens	Autrui	Moral	A toutes les générations

- Complexité +

la situation. Parlant de management responsable, Gomez propose un tableau synthétique qui vise à établir des frontières de responsabilité. Il existerait alors plusieurs formes de responsabilité liées à des finalités ou des enjeux divers (Gomez P.-Y., 2004).

La nature de la responsabilité est donc différente en fonction du niveau auquel on se place. Toutefois, les différents types de responsabilité peuvent aisément interagir. Tout dirigeant doit légalement répondre de ses actes : « tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à la réparer » (Article 1382 du Code Civil de 1804). La RSE ne s'arrête donc pas uniquement au niveau moral. Les choix d'un dirigeant par exemple, en tant que décideur, n'engagent-ils pas également la responsabilité de l'entreprise dont il a la charge ? D'aucuns considèrent que sa responsabilité morale peut être engagée lorsqu'il procède à un plan de restructuration mettant en jeu les conditions de vie des salariés dont il a la charge. Pourtant, « la RSE est [aussi] un espoir de promouvoir à nouveau par voie contractuelle de nouveaux chefs de responsabilité sans sombrer dans la surenchère » (Cadet I., 2004, p 28). Doit-on réduire la RSE à la seule voie contractuelle ? Le risque est alors de délégitimer le rôle de l'Etat. Le cas de Métaleurop, dans le Pas-de-Calais relativise ces points de vue lorsqu'on analyse le comportement de groupes financiers tels que le Suisse Glencore[1].

Toujours est-il que la notion connaît un succès incontestable « auprès des dirigeants d'entreprise [et] traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durable » (Attarça M., Jacquot T., 2005, p 1). Selon ces mêmes auteurs, il existerait quatre types de responsabilités, valables aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel :

- la responsabilité économique : c'est la logique productiviste et financière (générer des profits et créer de la richesse),
- la responsabilité légale : le respect des lois et des politiques publiques,
- la responsabilité éthique : information des usagers, honnêteté etc,
- la responsabilité discrétionnaire : adopter un comportement de « bon citoyen », capable d'initiatives charitables.

La Commission Européenne, par exemple, à travers sa Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales[2], fait de la RSE un axe stratégique. L'argument tient au fait que l'adoption d'une démarche de RSE par les entreprises européennes est susceptible d'améliorer l'impact des mutations macroéconomiques.
L'entreprise tient compte des « externalités négatives » en matière sociale ou d'écologie. En ce sens, la RSE contribuerait à la réalisation de l'objectif stratégique fixé lors du sommet européen de Lisbonne en mars 2000, c'est-à-dire, devenir d'ici en l'an 2010 « 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 »[3].

[1] Pour plus de détails sur cet exemple, Fabrice Caudron (2005).

[2] Notamment pour faire suite au livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (juillet 2001)

[3] Ainsi l'Union Européenne promeut la RSE à travers quatre axes politiques :
- Faciliter l'échange des bonnes pratiques,
- Promouvoir la convergence et la transparence des pratiques et des instruments de RSE,
- Créer au niveau de l'UE un forum plurilatéral sur la RSE,
- Intégrer la RSE à toutes les politiques de l'Union Européenne (sur l'entreprise, l'environnement, les consommateurs, les marchés publics, les relations extérieures et les administrations publiques).

La notion de RSE recouvre une réalité multiforme, variée et complexe qu'il apparaît difficile (bien que nécessaire) de cerner avec précision tant elle renvoie à des enjeux multiples (politiques, économiques, sociaux, juridiques…). Impulsé par une pression environnementale forte (pression exprimée dans les débats de société autour du développement durable), le développement de la responsabilité sociale s'incarne néanmoins et concrètement dans une transformation manifeste des pratiques à tous et à différents niveaux. Mais c'est essentiellement au travers de l'instauration d'un processus de rationalisation démocratique de la gouvernance que nous pouvons apprécier cette évolution pour les entreprises.

2. Les démarches de RSE comme volonté de démocratisation de la gouvernance de l'entreprise

Venue d'outre atlantique, l'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise se développe autour de deux thèses traditionnelles et antagonistes (Warhurst A., 2005).

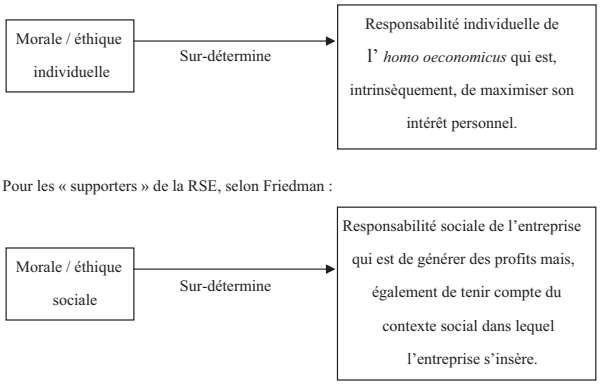
2.1 - L'approche économique classique

La première thèse considère qu'il n'est pas du ressort de l'entreprise (du business) de se préoccuper du « volet social ». C'est le célèbre point de vue développé par Milton Friedman en 1970 dans un article de presse au titre, on ne peut plus explicite : « *The social responsibility of business is to increase profits* ». Du point de vue des right-libertariens[4], la responsabilité sociale est liée à la rationalité économique, celle-ci n'étant l'expression que de l'individualisme qui anime chaque être humain. La responsabilité de l'individu, c'est la maximisation de son intérêt personnel ; poser la responsabilité au niveau de l'organisation est un non-sens. L'entreprise est responsable par nature puisque que sa mission est de faire du profit, mais elle n'est responsable que parce que ce sont des individus libres qui la composent[5].

Pour Friedman, le problème est que les « supporters » de la RSE se contentent de « prêcher un socialisme immature ». Il reprend cette thèse dans son ouvrage : *Capitalism and Freedom*. L'auteur soutient également qu'incorporer la notion de responsabilité dans le « *business* » revient à étendre les mécanismes politiques à toutes les activités humaines et, selon lui, « ça ne diffère pas, sur le plan philosophique, de la doctrine la plus explicitement collectiviste ». Il conclut enfin sur ceci : « il n'y a qu'une et seulement une responsabilité sociale dans les affaires - celle d'employer ses ressources et de s'engager dans les activités conçues pour augmenter ses bénéfices à condition qu'elle reste dans les règles du jeu, qui sont de s'engager dans une concurrence ouverte et libre sans défection ou fraude ».

C'est, à notre sens, cette dernière phrase qui pose problème. Jusqu'à cet instant, la démonstration de Friedman restait largement convaincante dans le cadre d'une économie libérale. Seulement l'économiste surdétermine l'activité économique, le « *business* », par des valeurs morales : respecter les règles du jeu (dont on peut se demander qui les édicte) et ne pas commettre de fraude… Dans ce cas, le système capitaliste ne répond pas uniquement à une logique de marché qui vise à maximiser son intérêt personnel mais il répond aussi, à des valeurs morales ou éthiques qui lui permettent de fonctionner correctement. Qu'est-ce donc si ce n'est conditionner l'exercice de la liberté individuelle à une forme particulière de responsabilité ? Le problème n'est donc pas, en soi, la responsabilité sociale mais que cette responsabilité soit définie collectivement plutôt qu'individuellement. Nous proposons le schéma suivant pour synthétiser le point de vue de Friedman.

Schéma *: La responsabilité sociale selon Friedman*



Le second point de vue n'est pas acceptable, selon Friedman, du point de vue de la doctrine libérale puisqu'il correspond à une doctrine collectiviste. C'est justement ce second point de vue que nous proposons de développer.

[4] L'appellation de libertarien désigne un courant de pensée faisant référence aux travaux de Friedman ou de Nozick. C'est une forme d'individualisme radical que l'on désigne aussi par anarcho-capitalisme. Pour ces auteurs, toute organisation qui impose des contraintes à l'individu est, par nature, illégitime. Le prélèvement d'impôts relèverait en ce sens d'une forme d'esclavagisme.

[5] Nous proposons ici une traduction du point de vue de Friedman dans lequel il fait référence au Bourgeois Gentilhomme de Molière : « Quand j'entends des hommes d'affaires parler avec éloquence du sujet 'des responsabilités sociales des affaires dans un système d'entreprise libre', je me rappelle cette pièce de théâtre merveilleuse qui parlait du Français qui a découvert, à l'âge de 70 ans, qu'il avait parlé en prose toute sa vie ».

2.2 - Tenir compte de la dimension sociale d'une activité économique

La seconde thèse, critiquée par Friedman, est très disparate. Elle est particulièrement marquée par des approches moralistes. Dans cette perspective, les entreprises ont à jouer un rôle de plus en plus important dans les questions sociales surtout face à une désimplication progressive de l'Etat providence. Ce second courant semble connaître un réel essor et l'idée suivante est de plus en plus répandue : « le rôle des affaires économiques dans la société du 21e siècle a évolué pour ne plus être seulement un sujet philanthropique, il se rapporte aujourd'hui à la façon dont une entreprise construit et trouve sa place dans la société », (Warhurst A., 2005). Le problème des partisans de cette position est que les conclusions qu'ils tirent de leurs observations débouchent sur un discours normatif sur ce qu'il bon de faire ou non en matière de RSE. Et, au-delà des injonctions, les solutions paraissent bien théoriques, pour ne pas dire utopiques. On sait ce qu'il faut faire mais rien n'est dit sur comment le faire. Il n'est plus alors très surprenant de lire que développer la RSE sur le plan interne répond à un impératif de « *social justice* » alors que sur le plan externe, la RSE doit permettre de proposer des solutions aux grandes crises humanitaires et « aux problèmes endémiques de ce monde » (Warhurst A., 2005)…

Plus ancien est le point de vue de Bowen mais il est éclairant sur l'approche « moraliste ». Nous nous référerons notamment à une lecture d'Acquier et Gond (dans la mesure où l'ouvrage original est introuvable) du livre d'Howard Bowen, *Social responsabilities of a business man* (1953). Si l'on en croit leur lecture de l'auteur, ce livre fondateur s'inscrit dans un ensemble de réflexions de cet économiste keynésien sur l' « éthique chrétienne et la vie économique ». L'éthique protestante est au cœur de l'ouvrage ; sur cette question l'analyse de Weber se révèlerait aussi pertinente. Bowen définit la responsabilité sociale ainsi :

> *« 1. Le terme de responsabilités sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. […] Des synonymes de la responsabilité sociale sont la "responsabilité publique", les "obligations sociales", ou la "morale d'entreprise".*
> *2. le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »* (Bowen H., p 6, cité par Acquier A. et Gond J.-P., 2005, p 8).

La responsabilité sociale devient alors une opportunité permettant d'améliorer l'articulation entre l'économie et la société. L'initiative est individuelle mais doit aussi s'incarner dans des institutions qui favorisent la coopération entre les acteurs concernés. C'est à la fois un enjeu individuel (le comportement du dirigeant) et social (l'impact de l'entreprise sur son environnement). Le « bien public » fait directement partie des critères de décision des dirigeants. Et tout ceci est lié à des positions religieuses empruntes de protestantisme voire, dans une certaine mesure, de catholicisme social (Acquier A. et Gond J.-P., 2005).

Paradoxalement, on reste bien proche du point de vue de Friedman : la morale détermine le comportement des acteurs, la responsabilité sociale est « naturelle ». Mais dans le cas de Bowen, l'enjeu est également de mettre en place des institutions qui améliorent la traduction économique d'une morale sociale. Si Friedman accorde sa confiance à l'individu, Bowen quant à lui considère que des institutions doivent garantir l'expression concrète de la responsabilité. À la fin de leur lecture de Bowen, Acquier et Gond notent que le livre « a toutes les chances de laisser le lecteur contemporain dans un état […] de double perplexité » : d'une part, depuis 1953, les débats n'ont pas beaucoup avancé, d'autre part, les analyses de Bowen restent d'actualité et largement inexploitées (p 14). Il reste notamment une idée importante délaissée par les recherches contemporaines : la description de la naissance d'un « espace d'action collectif ». Il s'agit de la rencontre entre les différents acteurs donc les mentalités, les discours, les pratiques, les institutions et les savoirs entrent en interaction. Autrement dit, c'est son approche systémique qui mériterait d'être réappropriée selon les auteurs.

Fondamentalement, la réflexion sur la RSE tente de mettre en évidence les contradictions et les conséquences négatives (internes ou externes) d'une vision de l'économie strictement inspirée de la théorie néo-classique : « Society is put in jeopardy of powerful self-interest which has no contraint beyond its own interest » (Reilly B.-J., Kyj M.-J., 1994, p 37).

L'enjeu est alors de ne plus considérer l'entreprise comme indépendante par rapport à son environnement mais bien de la concevoir comme une institution « encastrée » dans un système. L'entreprise n'est plus seulement un sous-système mais devient un élément constitutif de la société entrant en interaction avec ce qui l'entoure. La révolution est de taille dans la mesure où, comme le fait remarquer Sen (Sen A., 1987), l'ensemble des institutions sociales s'est en grande partie démocratisé. La famille a changé pour plus de partici-

pation et d'échange (transformation de la famille traditionnelle), la religion tend à développer un discours plus tolérant vis-à-vis de ce qui l'entoure, le droit tente de codifier les pratiques socialement acceptables etc. seul reste alors le système économique (basé sur la théorie néo-classique) qui ne dépasse jamais l'horizon de l'intérêt individuel. La RSE ne peut donc exister dans un système construit sur un modèle d'inspiration strictement libérale, répondant aux impératifs individualistes de la théorie néo-classique. Une logique de responsabilité sociale ne peut émerger que dans un contexte favorable à un questionnement du postulat utilitariste. Il s'agit, selon nous, d'une forme de démocratisation de la gouvernance des entreprises.
Pour en comprendre la logique, il convient de ne pas s'arrêter aux promoteurs moralistes de la RSE. D'autres réflexions, indépendamment des deux courants traditionnels nord-américains se développent. La RSE permettrait-elle de construire un modèle d'entreprise citoyenne pertinent ? Cet argument corroborerait l'idée selon laquelle l'émergence de la RSE traduirait l'entrée dans l'entreprise d'exigences démocratiques, au-delà d'une interaction accrue entre l'entreprise et la société.

Conclusion

« Quand la RSE dépasse les discours »

Une analyse des discours sur la RSE montre que les problèmes qu'elle aborde dépassent de loin les injonctions moralistes qui les sous-tendent. Les résultats de l'étude de Attarça et Jacquot (2005)[6] font apparaître des prises de conscience et des préoccupations qui précisent considérablement les larges impératifs moraux énoncés par les premiers écrits sur la RSE. Confrontés aux réalités, les impératifs moraux s'adaptent et transforment fondamentalement le rapport de l'entreprise à son environnement, et à la question sociale plus particulièrement.

Les pratiques des RSE promues aujourd'hui correspondent-elles à une réalité ? Peut-être ne s'agit-il que d'une rhétorique. Assiste-t-on alors à une nouvelle rhétorique de l'ordre et du conformisme ou à une évolution réelle du capitalisme libéral ? Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il s'agit, pour le moment, d'un discours normalisant dont le but est de normer les comportements tant des entreprises, que des salariés ou des institutions. Cependant, les recherches actuelles laissent penser que le phénomène, bien qu'il trouve son expression dans des formes de rhétorique, correspond aussi à une évolution concrète des pratiques. Il est en effet probable que ces nouvelles règles questionnent, en retour, les fondements normatifs de l'économie libérale.

Le comportement des entreprises ne relève peut-être que de l'isomorphisme (DiMaggio P.-J., Powell W.-W., 1983) ou d'un mythe rationnel (Meyer J., Rowan B., 1977). Cela dit, « le rôle moteur de la RSE pour stimuler les acteurs à s'engager dans une meilleure compréhension de l'interaction entre la société et l'organisation » devient de plus en plus difficilement contestable (Béji-Bécheur A., Bensebaa F., 2005, p 25).

À travers cette émergence de la RSE, on découvre, de notre point de vue, une évolution de la gestion des entreprises : celle-ci évolue d'une approche substantialiste (elle n'a de fin que pour elle-même et selon une logique interne propre) à une approche plus « ouverte », c'est-à-dire tenant compte de ce avec quoi elle interagit. Nous soutenons donc l'idée qu'il ne s'agit pas seulement d'un effet de mode mais d'une transformation de la gestion des entreprises vers plus de démocratie. En effet, promouvoir une démarche de RSE, c'est adopter des modes de fonctionnement qui laissent une place plus grande à la démocratie. L'émergence récente de la RSE, au moins au niveau du grand public, peut s'expliquer par une prise de conscience de ce que pouvait impliquer le respect strict des mécanismes induits par l'économie libérale : « le business sans obligation morale à l'égard de son environnement doit être inspecté, observé, policé, régulé et dirigé, dans la mesure où, suivant la théorie économique, il n'a pas d'autres intérêts que les siens. Il peut choisir de devenir un ennemi de la société, il peut commettre des fraudes, être malhonnête envers le gouvernement, détruire le bien-être économique de communautés, de régions ou de la nation elle-même » (Reilly B.-J., Kyj M.-J., 1994, p 37). Ce faisant, on légitime à la fois une intervention de l'entreprise dans la sphère sociale et, en retour, une intervention de la société sur la façon dont est gérée l'entreprise.

---

[6] Les motivations du discours sociétal (adapté de Attarça M., Jacquot T., 2005, p 15) :

L'expression de la responsabilité économique :
- La contribution au développement économique de la zone d'implantation,
- La contribution au développement économique des parties prenantes et le respect des principes de saine concurrence, de gouvernance et de transparence.

L'expression de la responsabilité sociale :
- La préoccupation de la politique sociale interne,
- La qualité des relations avec les partenaires commerciaux et les acteurs de la société.

L'expression de la responsabilité environnementale :
- Le souci de préserver l'environnement naturel,
- La préoccupation des conséquences humaines de l'activité en terme de santé.

L'expression d'une responsabilité politique ou symbolique :
- L'appropriation et la diffusion de valeurs humanistes,
- La diffusion d'opinions sur la situation politique nationale ou internationale.

Bibliographie

ACQUIER A. ET GOND J.-P. (2005), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of a business man d'Howard Bowen, *Colloque « La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ? »*, Nancy.

ALLOUCHE J., HUAULT I. ET SCHMIDT G. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?, Congrès de l'AGRH : « *La GRH mesurée !* », Québec.

ATTARÇA M., JACQUOT T. (2005), La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, *XIVe conférence de l'AIMS*, Angers.

BÉJI-BÉCHEUR A. ET BENSEBAA F. (2005), Responsabilité sociale de l'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme, *XIVe conférence de l'AIMS*, Angers.

CADET I. (2004), De l'évolution du droit de la responsabilité en entreprise à une révolution des concepts en matière de responsabilité sociétale, *Colloque « Les enjeux du management responsable »*, ESDES Lyon.

CAUDRON F. (2005), Contribution à l'étude du processus de démocratisation dans la gestion des entreprises. Le cas des sociétés coopératives ouvrières de production, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Lille 1.

COMMISSION EUROPÉENNE (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert.

DIMAGGIO P.-J ET POWELL W.-W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 237-241.

FRIEDMAN M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Profits, *New-York Times Magazine* (september 13), 142-155.

GOMEZ P.-Y. (2004), Gouvernement d'entreprise et institutionnalisme : traduction et trahison, in Huault I. coord., *Institutions et gestion*, Vuibert, Paris.

MEYER J.-W. ET ROWAN B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

REILLY B.-J. ET KYJ M.-J. (1994), The Moral Community : An additional Dimension to Individualistic Rationalism, *International Journal of Social Economics*, 21(7), 3-15.

SEN A. (1987), *On ethics and Economics*, Basil Blackwell, Oxford.

VALOR C. (2005), Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship : Towards Corporate Accountability, *Business and Society Review*, 110 (2), 191-212.

WARHURST A. (2005), Future Roles of Business in Society: the Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case of Partnership, *Futures*, 37(2-3), 151-168.

RSE et parties prenantes : une entreprise contractuelle et universelle ?

Didier Cazal
Professeur
LEM - IAE de Lille
didier.cazal@iae.univ-lille1.fr

La RSE constitue une notion d'une plasticité étonnante : elle peut se greffer sur des discours très hétérogènes : utilitaristes (avantage concurrentiel sur le marché), opportunistes (mimétisme), humanistes, environnementalistes, volontaristes, sans parler bien sûr des positions politiques (ou politiciennes) néo-libérales, social-démocrates, écologistes des discoureurs…

S'agit-il d'un de ces nouveaux « concepts » (au sens que les publicitaires donnent à ce terme), prêts à l'emploi, élément d'un prêt-à-penser, aussi hautement suggestifs que foncièrement creux ? Pour le dire autrement, la RSE revient-elle à une forme de « politiquement correct », avec un soupçon de communautarisme, invitant à respecter et prendre en compte différentes communautés socio-économiques avec qui l'entreprise entre en relation ? Si la RSE invite à repenser l'entreprise, quelle conception alternative émerge alors et incidemment quelle conception de la société sous-tend-elle ?

Enjeu de multiples discours et acteurs collectifs, la RSE est alors bien difficile à « saisir » et en particulier pour identifier les représentations implicites de l'entreprise et de la société qu'elle véhicule. La première partie vise à montrer que la RSE pose des questions d'ordre politique et à en proposer quelques formulations. Nous soulignons alors l'intérêt de poser ces questions non dans leur globalité, mais sous l'angle plus restreint des parties prenantes et de la littérature académique qui en fait le cœur d'une théorie assez bien établie et reconnue. La seconde partie vise à soulever quelques questions embarrassantes pour la RSE, telles qu'elles ressortent de l'analyse de la théorie des parties prenantes : ne s'agit-il que de reconduire la vision d'une société faite d'individus libres, égaux, responsables et égoïstement intéressés, et la vision de l'entreprise proposée par les théories économiques des coûts de transactions ou de l'agence ? Ces approches contractualistes jouissent dans le champ de la théorie des parties prenantes d'un privilège, voire d'un monopole étonnant ; par ailleurs, leur transposition hors du cadre nord-américain au sein duquel elles ont émergé paraît bien problématique.

1. De la RSE comme question politique à la théorie des parties prenantes

Quels sont les présupposés ou implications sociopolitiques de la RSE ? Quelles conceptions de la société et de l'entreprise véhiculent les conceptions courantes de la RSE ? Pourquoi et en quoi la théorie des parties prenantes en est-elle un révélateur ?

1.1 - Les dimensions politiques de la RSE

Quel que soit son contenu en tant que notion, la RSE n'en a pas moins des effets pratiques : développement de nouvelles pratiques de gestion et de nouveaux marchés, émergence de nouveaux acteurs dans les débats sociopolitiques nationaux et internationaux. Même s'il existe une certaine diversité en la matière, l'accord semble se faire autour de quelques points :

1.1.1 - Dépasser l'économisme

Il s'agit bien de l'entreprise et non de n'importe quelle organisation (service public, association, organisation non gouvernementale) : à cet égard, la RSE traite bien de la place de l'entreprise dans la société, de sa contribution à la vie en société et pas uniquement à la vie économique de cette dernière. À travers la RSE, il est possible d'aborder tout ce qui excède, déborde, outrepasse le rôle de l'entreprise comme agent économique : la RSE offre une opportunité de sortir d'une vision étroitement économique de l'entreprise, comme l'ont bien perçu ses opposants libéraux, de Friedmann jusqu'à Jensen. La question du profit comme finalité ultime voire unique de l'entreprise se pose alors.

Pour Evan et Freeman (1993, p. 255), renouveler la conception de la firme implique de poser la question suivante : « For whose benefit and at whose expense should the firm be managed ». Notons que *benefit* et *expense* peuvent prendre une acception économique étroite (bénéfice, frais) aussi bien que large (avantage, dépens). Il est dès lors clair que la question des finalités de l'entreprise n'est pas uniquement pertinente pour les économistes ou les gestionnaires mais comporte également des implications politiques : la notion de profit l'insinue déjà, car elle implique un destinataire (traditionnellement actionnaire), si bien que de fil en aiguille, on parvient à des questions de gouvernance.

Il est sans doute symptomatique que l'essor des thèmes comme la RSE ou de gouvernance tient largement à des scandales et abus divers (financiers, sociaux, environnementaux)… Ce sont les limites pratiques d'un système économique et politique qui ont conduit à approfondir les impasses des conceptions économiques standards.

1.1.2 - Argument, instrument et investissement

Sous des formes certes variées, de plus en plus d'entreprises prennent en compte la RSE dans la formulation, voire la mise en œuvre de différentes politiques : communication, stratégie, GRH en particulier. Avec la création du bilan sociétal, nombre d'entreprises affichent de manière parfois ostentatoire leur comportement responsable. Au-delà de l'affichage opportuniste, la RSE fournit clairement l'occasion de représenter autrement l'entreprise : l'image de l'entreprise passe aussi par des discours, images et discours qui entrent en résonance plus ou moins harmonieuse avec les conceptions de l'entreprise diffusées par les médias ou la littérature.

La RSE peut être investie de manières très différentes : argument politique de communication publique, financière, industrielle, commerciale ou sociale, outil de motivation des salariés, outil de pilotage de la performance, outil de décision stratégique… Cette instrumentalisation sous des formes très variables constitue une dimension marquante du phénomène ; n'y voir qu'un dévoiement relève d'un point de vue normatif difficile à justifier. Si la RSE fait l'objet d'investissements, les dirigeants peuvent en attendre un retour financier (rentabilité, valorisation boursière), industriel (performance, compétitivité), humain ou social (motivation, culture…), symbolique (réputation, image) ou commercial (parts de marché…).

En tant qu'argument, instrument ou investissement, la RSE devient un élément de choix politique de l'entreprise.

1.1.3 - Enjeux politiques et sources de légitimité

De plus en plus d'acteurs hors de l'entreprise invoquent la RSE : organisations internationales, gouvernements, organisations non gouvernementales, groupes de pression… La RSE cristallise nombre d'enjeux, quels que soient le bien-fondé (pertinence) et les fondements (sociopolitiques) de la notion, ce qui conforte sa légitimité… En ce sens, la RSE contribue à la structuration et à l'animation de la société civile et permet une certaine diversification des acteurs sur la scène sociopolitique. La RSE devient le support de la légitimité nouvelle ou grandissante de divers groupes (depuis les syndicats historiques jusqu'à des groupes de défense de l'environnement , de minorités, d'espèces animales ou végétales…), ce qui renforce d'une certaine manière la légitimité de la notion. Il est clair que l'entreprise n'échappe pas non plus à cette quête de légitimité, même si celle-ci ne lui est pas vitale ni centrale.

1.1.4 - Enjeux économiques, régulations et représentations politico-économiques

Le contrôle de la RSE (de sa mise en œuvre) pose également des questions de politique ou de régulation économique, voire de gouvernement : de la promotion

du marché libre avec l'essor d'agences de notation privées mais indépendantes, jusqu'à la marchandisation de la RSE et de labels qui l'affichent et s'affichent sur le marché ; de la multiplication (plus ou moins contrôlée) des normes, codes, chartes et règles (plus ou moins légitimes) de tous niveaux (d'entreprise, de secteurs, de groupes multinationaux, d'Etat, d'organismes supranationaux et d'ONG…) à la création d'instances de régulation supra-gouvernementales…

Si ce que la RSE apporte à la société est encore discuté, il est certain qu'elle… rapporte. De manière moins cynique, se pose la question de l'organisation de la RSE comme activité économique entre autres : comment réguler ce marché, la qualité de ses produits et services et celle de ses acteurs ? De même, se pose de manière plus générale la question de l'intervention d'organisations autres que les entreprises dans la régulation du marché : s'il s'agit bien, en matière de RSE, d'interactions entre entreprises et société, qui doit représenter la société face aux entreprises ? Au-delà du jeu de mots, la question de la représentation est doublement politique : quels porte-parole dans les débats, quelles conceptions de l'entreprise et de la société ? S'il y a débat, comme on peut le souhaiter dans une société démocratique, comment l'organiser, comment et par qui l'arbitrer ?

1.1.5 - Enjeux politiques de société et d'entreprise

Si la dimension sociale ou sociétale est explicitement mise en exergue, il est clair que la RSE comporte d'importants enjeux politiques pour la société civile, également posés par le développement durable. Ceux-ci ressortent de manière éclairante dans certaines problématiques associées : citoyenneté de l'entreprise et dans l'entreprise, démocratie dans l'entreprise et participation de l'entreprise à la démocratie dans la société. Ces questions ne sont pas nouvelles : elles hantent les sociétés industrielles, au moins depuis les années cinquante, sous des formes variables (management participatif, démocratie industrielle, autogestion, expression des salariés…). Ce qui est sans doute nouveau, c'est la médiatisation dont elles font l'objet comme la diversité des acteurs impliqués ou s'y impliquant. Les questions relatives à la mise en œuvre de la RSE mettent ainsi bien en avant cette dimension politique : entre laisser-faire et volontarisme, (auto-) régulations sectorielle, professionnelle ou d'entreprise, interventionnisme gouvernemental ou supra-gouvernemental, on retrouve les débats anciens sur la régulation du système économique, le libéralisme, l'encadrement du marché et la fonction économique de l'Etat.

Ces différentes remarques conduisent à se demander si la RSE est une réponse au néo-libéralisme ou un nouvel avatar. N'est-elle ni plus ni moins que le nouvel habit du capitalisme classique ou le signe d'une mutation profonde de ce système économique ? En quoi renouvelle-t-elle les conceptions de l'entreprise ou ne fait-elle que travestir des conceptions bien traditionnelles ?

Apporter des éléments de réponse à cette question ne va pas sans difficultés. L'une d'entre elles, et non des moindres, déjà évoquée plus haut, tient à la multiplicité des usages civils et savants de la notion de RSE, avec des enjeux passablement hétérogènes : sauf à en prédéterminer une acception particulière, comment traiter cette diversité ? Même en se limitant au champ de la recherche, la littérature est marquée par un certain éparpillement, dont il serait difficile ou artificiel de faire ressortir des tendances lourdes.

Nous avons pris le parti d'examiner cette question à travers la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*). Celle-ci soulève en effet nombre de questions importantes pour notre propos qui se limitera à l'examen de ses dimensions politiques (pour une présentation détaillée, nous pouvons renvoyer à Cazal, 2005 ; pour un examen critique, à Cazal, Dietrich, 2005).

1.2 - La théorie des parties prenantes comme révélateur politique

On pourrait sommairement résumer la RSE par deux questions centrales : de quoi et devant qui l'entreprise est-elle responsable ? C'est de la seconde que traite, dans le champ académique la théorie des parties prenantes. Celle-ci consiste en un ensemble d'élaborations théoriques et conceptuelles assez homogène, qui alimente un corpus de littérature conséquent dans le monde anglophone au moins : en 1995, après une dizaine d'années de développement de ce courant, Donaldson et Preston (p. 65) évaluaient déjà le volume de publications à environ une douzaine d'ouvrages et plus d'une centaine d'articles ; ces nombres ont au moins doublé depuis (ce que confirme la consultation de bases de données bibliographiques).

Deux remarques incidentes s'imposent :
- comme l'indique son nom même, la recherche empirique est à peu près inexistante en ce domaine, ce qui ne semble pas avoir nui à son développement ;
- cette origine massivement nord-américaine offre également l'opportunité de s'interroger sur l'universalisme des conceptions véhiculées.

Un consensus assez large règne pour considérer la théorie des parties prenantes comme un fondement relativement solide pour la recherche sur la RSE et les relations entreprise-société (*Business and society*) comme pour l'éthique des affaires, champs d'enseignement, de recherche et d'activité professionnelle (en entreprises ou cabinets de conseil) fortement institutionnalisés en Amérique du Nord. Elle est également invoquée dans les débats sur la gouvernance d'entreprise (en particu-

lier à l'encontre de la perspective purement actionnariale) et à propos des relations entre stratégie d'entreprise et développement durable.

Comme tout domaine de recherche émergent, la théorie des parties prenantes a connu et connaît encore des controverses. Ces controverses ont néanmoins des allures de querelles intestines car elles s'inscrivent sur un fond de consensus autour d'un ensemble de questions et de manières de les traiter. En attestent notamment :

- sur un plan institutionnel, l'avènement d'auteurs canoniques, de références incontournables, de cercles académiques et de numéros spéciaux de revues et l'essor continu de publications, manuels compris ;
- sur un plan cognitif, la définition et la hiérarchisation des parties prenantes et la caractérisation de leurs relations à l'entreprise, la partition du champ en trois volets (descriptif : état des relations réelles des entreprises avec leurs parties prenantes ; instrumental : effets des modes de prise en compte des parties prenantes sur la performance de l'entreprise ; normatif : prescription de modèles de management)…

On peut ainsi considérer que s'est progressivement mis en place une sorte de noyau dur. On pourrait d'ailleurs songer à caractériser la théorie des parties prenantes comme un programme de recherche, au sens où l'entend Lakatos (1994). Néanmoins, la constitution de ce noyau dur ne peut s'expliquer de manière strictement rationnelle et l'on doit considérer avec Kuhn (1983) la dimension sociale de la construction d'un paradigme, qui se traduit notamment par un certain conformisme. Les voix discordantes sont ainsi relativement rares ou restées sans échos. Ce n'est que récemment que des perspectives alternatives ont réellement commencé à s'esquisser, souvent chez des chercheurs européens ou australiens, avec des cadres théoriques empruntant au néo-institutionnalisme en économie ou en théorie des organisations, à la théorie critique ou au postmodernisme.

La théorie des parties prenantes ne constitue certes pas le seul cadre théorique possible mais en tout cas, largement prédominante, elle est le seul à avoir fait l'objet de développements conséquents, en quantité du moins, et cohérents voire concertés. Par ailleurs, au-delà des seuls débats académiques, la notion de parties prenantes suscite une vaste résonance publique comme en atteste l'usage de plus en plus étendu de la notion.

Cet usage implique une conception plus ou moins explicite de l'entreprise et de sa place dans la vie de la société. Les théoriciens des parties prenantes ont ainsi cherché à développer la notion et ses implications théoriques et pratiques, produisant de manière plus ou moins directe une telle conception. Nous ne prétendons pas que l'usage notamment civil de la notion entraîne nécessairement l'adhésion aux présupposés qui ressortent des élaborations savantes. Il nous paraît néanmoins utile de nous poser la question : à quoi conduit l'usage, même naïf et innocent, d'une notion lourdement investie de sens dans les cercles académiques ?

2. Parties prenantes : de la justice sociale a l'entreprise contractuelle

Dans cette seconde partie, nous examinons tout d'abord la construction de Freeman. Celui-ci articule pour sa théorisation des parties prenantes la vision contractuelle de l'entreprise de Williamson et certains éléments tirés de la théorie de la justice de Rawls (1987, 1988, 1991). Dans un second point, nous analysons les limites de cette conception contractuelle pour la conceptualisation de la RSE. Il apparaît alors que loin de renouveler la théorie classique de l'entreprise, elle ne fait que l'élargir et lui adjoindre des connotations éthiques, dans une perspective fondamentalement libérale. Pour nombre d'autres auteurs, la théorie des parties prenantes revient surtout à une théorie de l'agence élargie (p. ex. Hill, Jones, 1992, ou en français et avec d'autres arguments théoriques, Charreaux, 2003).

2.1 - De la justice sociale à l'équité des contrats

À défaut d'être l'inventeur de la notion de parties prenantes, Freeman est au moins l'auteur qui aura le plus et le premier contribué à la fois à sa diffusion et à sa popularisation académiques ainsi qu'à sa systématisation. Plutôt que par la voie empirique, il choisira d'approfondir cette notion de manière théorique, puisant dans des corpus notamment économiques et philosophiques.

Une première justification du concept réside dans l'opposition à la conception actionnariale, selon laquelle l'entreprise doit être gérée au seul profit des actionnaires. Le terme de *stakeholder* (partie prenante) aurait ainsi selon Freeman (1999, p. 234) été forgé par dérivation de *shareholder* (actionnaire) : « an obvious literary device meant to call into question the emphasis on 'stockholders' ». Le terme ainsi construit, « the concept of stakeholder is a generalization of the notion of stockholders » (Evan et Freeman, 1993, p. 259).

Freeman s'appuie essentiellement sur la conception de la firme chez Williamson, définie comme nœud de contrats. Cette conception est très largement reprise par la plupart des auteurs et peut être considérée comme un élément du noyau dur de la théorie des parties prenantes. Néanmoins, comme le signalent Child et Marcoux (1999, p. 208), Williamson envisage essentiellement

des contrats bilatéraux volontaires : ainsi une entreprise peut-elle décider d'intégrer un représentant des consommateurs à son conseil d'administration, tout comme ce dernier peut décider d'y siéger ou non. Ce caractère volontariste des contrats est embarrassant pour la théorie des parties prenantes qui considère la participation au conseil d'administration de parties prenantes variées, hormis les actionnaires, comme relevant d'obligations morales.

La difficulté est alors la suivante : comment justifier le caractère obligatoire, impératif des contrats multi-latéraux entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Pour cela, il utilise la théorie de la justice de Rawls (1987, 1988, 1991) : ce dernier prolonge et modernise la théorie classique du contrat social (Locke, Rousseau, Kant, Hobbes), qu'il utilise afin d'établir les principes fondateurs d'une société juste, sans présumer des valeurs morales des individus la constituant. Une telle conception de la justice préserve la diversité des valeurs morales. On considère que Rawls a profondément renouvelé la philosophie politique du vingtième siècle, en s'opposant à l'utilitarisme prédominant dans les questions de justice sociale et de traitement des inégalités. Il a ainsi fondé un égalitarisme libéral, respectueux des valeurs individuelles. Invoquer Rawls confère de fait une certaine légitimité à la construction de Freeman, dans la mesure toutefois où cette invocation ne se réduit pas à un argument d'autorité mais permet une transposition pertinente aux problèmes traités par Freeman.

Or précisément on peut tout d'abord questionner la légitimité de cette transposition :

- L'approche de Rawls se situe au niveau de la société dans son entier, la transposer telle quelle à l'entreprise qui n'en est qu'une composante bien particulière est un peu tendancieux ; peut-on dire de l'entreprise ce qu'on peut dire de la société, l'entreprise a-t-elle le même niveau de généralité et est-elle dotée des mêmes institutions ? Rawls considère de plus des sociétés fermées ce qui exclut toute défection.
- Chez Rawls, le « voile d'ignorance » permet aux individus délibérant sur les institutions fondatrices de la société de faire un choix équitable mais en ignorant quelle position leur sera dévolue dans la société. Ne connaissant rien de leur position dans la société et seulement un minimum d'éléments fondamentaux de la société, ils peuvent débattre de manière impartiale et rationnelle. Chez Freeman, il s'agit de justifier les contrats équitables multilatéraux avec les parties prenantes, qui deviennent alors des obligations morales rationnelles et non plus de simples possibilités offertes au volontariat. L'écart est grand entre la fondation d'une société juste et la justification d'une obligation morale portant sur un dispositif de management : la recherche de critères permettant d'établir des contrats équitables avec les parties prenantes.
- Le dispositif du voile d'ignorance a une ambition bien plus limitée chez Freeman, mais il nécessite de la part des parties prenantes un niveau de connaissance beaucoup plus important, aussi bien relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise qu'à son environnement, sans parler de la nature des contrats. Les parties prenantes (*stakeholders*) doivent simplement ignorer leurs enjeux et intérêts (stakes) dans l'entreprise (cela ramène en définitive à la possibilité de définir la notion de partie prenante dans l'absolu ; sur ce problème, voir Cazal, Dietrich, 2005). Le voile devient alors bien translucide… Autant les individus chez Rawls sont relativement interchangeables et mutuellement indifférents les uns aux autres (Arnsperger C., Van Parijs, 2000, p. 65 : Chauvier, 2004, p. 123-124), autant les parties prenantes comme les entreprises sont marquées par des spécificités centrales et une inévitable interdépendance : Child et Marcoux (1999, p. 216) soulignent qu'ignorer ces « contingences arbitraires » risque de vider les contrats de tout contenu (en quoi pourraient-ils être adaptés ?) tandis que les connaître reviendrait à supprimer le voile d'ignorance. Dans le premier cas, l'obligation disparaît puisque les contrats équitables ne sont préférables que dans certaines circonstances, dans le second cas, c'est l'équité qui disparaît puisque les parties prenantes doivent en savoir trop pour faire abstraction de leurs propres intérêts et enjeux.
- La transposition du contrat social de base aux contrats équitables dans l'entreprise se révèle également problématique à un autre niveau : l'acception du contrat chez Freeman est clairement économique (puisque dérivée de Williamson) et il prend bien soin de préciser qu'il entend par là des contrats implicites destinés à des transactions multiples et nécessitant certains mécanismes de gouvernance (Freeman, Evan, 1990, p. 351). L'articulation entre contrat social (conception philosophique) à l'échelle d'une société et contrat implicite (acception économiste) à l'échelle d'une entreprise soulève de nombreux problèmes que quelques tentatives d'intégration (notamment Donaldson, Dunfee, 1994) ne résolvent ni n'évitent de manière convaincante.
- Enfin la finalité du travail de Rawls est fondamentalement philosophique, on peut ainsi difficilement l'invalider pour absence de réalisme ou démarche spéculative. La théorie des parties prenantes utilise une démarche très proche mais avec des finalités prescriptives puisqu'il s'agit de prôner la représentation des parties prenantes dans les conseils d'administration de l'entreprise et la participation de celles-ci aux décisions stratégiques. Il nous semble que justifier une recommandation pratique par un dispositif spéculatif pose un problème d'ordre logique.

Si la transposition de la théorie de la justice de Rawls à celle des parties prenantes est abusive par certains

aspects, l'adoption justifiée d'arguments rawlsiens entraîne également des conséquences lourdes et problématiques pour la théorisation des parties prenantes par Freeman.

- La conception de la société chez Rawls est largement atomistique et les institutions de la société n'ont chez lui guère d'épaisseur sociale. Sur ce point au moins, la compatibilité des approches de Rawls et de Williamson est assurée. La théorie de Rawls a soulevé des objections, notamment de la part des communautariens (Sandel, Walzer), contestant que des individus anhistoriques (du fait du voile d'ignorance) puissent décider par leur pacte, également anhistorique, de l'organisation d'une société nécessairement inscrite dans l'histoire (voir par exemple Ricœur, 1995, p 100 ; Arnsperger, Van Parijs, 2000 ; Kymlicka, 1999). L'argument s'applique également à la construction de Freeman : comment concevoir des contrats, destinés à organiser des transactions concrètes, sur une base aussi abstraite et détachée ?
- Ce caractère anhistorique peut aussi être dénoncé comme relevant d'une forme d'universalisme et plus particulièrement d'ethnocentrisme : la conception des institutions et des principes fondamentaux d'une société peut-elle être universelle, sans considération des particularités, historiques et sociales, de la société considérée. Rawls intégrera cette objection après son ouvrage princeps en limitant la portée de ses principes aux démocraties constitutionnelles ou libérales. En ce qui concerne Freeman, que doit l'idée de parties prenantes à la société qui l'a développée la première ? Dans quelle mesure une telle notion est-elle transposable dans des sociétés où la place de l'Etat ou des gouvernements locaux est historiquement plus prégnante et plus encore dans celles dont les fonctionnements politiques et les modes d'organisation sociale et économique sont très éloignés du système américain ?
- La conception de l'individu chez Rawls constitue également un point de convergence avec les conceptions économiques comme celle de Williamson. Habermas (Habermas, Rawls, 2005, p. 13) note ainsi chez Rawls l'intention « de présenter la théorie de la justice comme une partie de la théorie générale du choix rationnel » : l'individu est foncièrement animé par un « intérêt égoïste éclairé » (ibid.) ou par un « égoïsme rationnel ». On peut s'interroger également sur la conception sous-jacente de la rationalité, limitée certes chez Williamson mais fondamentalement utilitaire et calculatrice.
- Enfin l'idée de contrat comme institution de base suppose celle de consensus fondateur. Il s'agit clairement d'une conséquence de la conception des individus « comme personnes libres et rationnelles soucieuses de promouvoir leur propre intérêt » (cité par Ricœur, 1995, p. 89), des personnes libres et égales « c'est-à-dire douées d'une personnalité morale qui leur permet de participer à une société envisagée comme un système de coopération équitable en vue d'un avantage mutuel » (ibid. p. 211). Ainsi comprise, la société est fondamentalement dépourvue de conflits et de tensions. Un tel consensualisme est éminemment réducteur pour l'entreprise.

Freeman a clairement apporté des éléments originaux d'approfondissement conceptuel à la théorie des parties prenantes. Néanmoins ceux-ci n'emportent pas la conviction : soit les emprunts à Rawls sont partiellement abusifs, soit les emprunts pertinents aboutissent finalement à aménager des conceptions économiques traditionnelles plutôt qu'à les renouveler.

L'approche contractualiste ancre fermement la théorie des parties prenantes dans une vision libérale : en quoi cela est-il problématique pour la conception de la RSE ?

2.2 - L'entreprise contractuelle : une impasse pour la RSE

Rappelons d'emblée que la vision libérale évoquée couvre un spectre large : à l'origine, Rawls précisait à propos de sa théorie de la justice : « aux Etats-Unis, cette conception serait appelée libérale, ou peut-être libérale de gauche ; en Grande-Bretagne, plus probablement social-démocrate ou peut-être travailliste » (1987, p. 9-10). La distance à cet égard est grande avec ce qu'on qualifie de néo-libéralisme ou de libéralisme sauvage. À l'autre extrémité du spectre, on trouve les positions libertariennes (Etat minimal et priorité absolue à la liberté), en faveur desquelles Freeman a récemment plaidé (Freeman, Phillips, 2002). Il est néanmoins clair que les emprunts de Freeman à Rawls sont assez ponctuels et davantage argumentatifs que théoriques : le voile d'ignorance vise à justifier un élément de la théorie des parties prenantes, mais il ne s'agit pas de transposer la théorie de la justice aux relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. En ce sens, le ralliement libertarien de Freeman n'est pas incohérent avec ses positions antérieures.

Freeman rappelle abondamment l'opposition fondatrice de la théorie des parties prenantes : c'est contre la conception actionnariale (*shareholder theory*) qu'il s'élève. Les débats avec les partisans d'une théorie de l'agence stricte (actionnariale) sont assez vifs depuis quinze ans. Néanmoins, Freeman et les théoriciens des parties prenantes ne prônent pas des positions diamétralement opposées : d'une part, ils partagent avec les premiers une vision contractuelle de l'entreprise ; d'autre part, Evan et Freeman (1993, p. 259) reconnaissent eux-mêmes que le concept de partie prenante est une généralisation de la notion d'actionnaire. Le désaccord porte davantage sur le fondement du contrat (la responsabilité de l'entreprise se limite-t-elle au seul

profit ?) et sur la diversité des contractants (limitée aux seuls actionnaires ou étendue à d'autres partenaires).

La théorie de l'agence n'interdit pas formellement qu'on l'élargisse aux autres parties prenantes, comme le fait Charreaux (2003). L'on aboutit alors une théorie de l'agence généralisée, non à une théorie alternative : on passe simplement d'une création de valeur actionnariale à une création de valeur partenariale. Le désaccord qui peut se manifester entre conceptions strictes et conceptions souples (Langtry, 1999) porte davantage sur les conséquences que l'on tire que sur les fondements de la théorie elle-même : la théorie de l'agence étendue peut aussi intégrer des considérations morales.

En quoi la conception contractuelle de l'entreprise est-elle susceptible d'infléchir de manière dommageable la conception de la RSE ? Certaines de ses caractéristiques centrales risquent de vider la RSE de tout contenu original, la réduisant à du « politiquement correct d'entreprise ».

On peut rapidement présenter les caractéristiques centrales de la conception contractuelle de l'entreprise comme :

- anhistorique et a-contextuelle, or le développement de la RSE nécessite justement de prendre en compte l'ensemble des contextes spécifiques au sein desquels elle a émergé. L'analyse de ces contextes doit permettre de faire la part entre les facteurs purement conjoncturels (effets de mode) qui la condamnent à une obsolescence rapide et des facteurs plus profondément enracinés qui en feraient une dimension durable des relations entre entreprise et société ; on ne peut guère concevoir les parties prenantes de manière abstraite en dehors d'un contexte et d'une histoire spécifiques, comme le reconnaissent Phillips, Freeman et Wicks (2003, p. 498).

- individualiste et sous-socialisée ; *on voit difficilement ce que pourrait régler la voie contractuelle, d'autant plus que celle-ci suppose une égalité des partenaires bien souvent problématique*. Rapports en enjeux de pouvoir sont exclusivement réduits à leurs dimensions économiques de relations entre individus intéressés. L'individu chez Rawls, comme « la partie prenante » chez Freeman ne font que reproduire la figure classique de l'homo economicus animé par une logique maximisatrice standard (Caillé, 2005, p.138-139) ;

- a-conflictuelle et consensualiste : « la métaphore contractuelle induit normalement l'idée de consentement rationnel des parties » (Boyer, 1996, p. 402). Chez Rawls en particulier, comme chez nombre de contractualistes, contrat et consensus sont quasiment consubstantiels. La rationalité individuelle et la recherche de l'intérêt rendent les conflits aisément solubles dans le contrat.

Comme le rappelle Supiot (2005, p. 167), « le contrat sous sa forme canonique lie des personnes égales qui ont librement souscrit des obligations généralement réciproques ». Ces caractéristiques (égalité, liberté, réciprocité des contractants), les retrouve-t-on bien chez les parties prenantes ? N'oublions pas à cet égard que le contrat de travail (liant justement l'une des parties prenantes à l'entreprise) se définit justement par l'instauration d'un lien de subordination ; celui-ci justifie l'existence même du droit du travail. Supiot (2005, p. 169) souligne également l'émergence des contrats d'allégeance, contrats d'un nouveau type dont « (l') objet premier n'est pas d'échanger des biens déterminés ni de sceller une alliance entre égaux mais de légitimer l'exercice d'un pouvoir ». Ces contrats comprennent les contrats de dépendance « dont le propre est d'assujettir l'activité d'une personne aux intérêts d'une autre » (ibid., p. 170) et les contrats dirigés (accords-cadres, contrats de plan, conventions médicales). Les premiers sont largement représentés avec les activités de distribution ou de sous-traitance, qui lient des entreprises à d'autres (donc parties prenantes), sans que les contrats en question présentent les caractères canoniques du contrat. Dans tous les cas, les canons de liberté, égalité et réciprocité sont malmenés. Caillé (2005, p. 145) cite dans le même sens Battifol, spécialiste des contrats, « si l'on tient qu'il n'y a plus de liberté dans la mesure où l'objet du contrat est de plus en plus étroitement déterminé par la loi, ou par l'une des parties qui impose sa volonté à l'autre, on conclura que le contrat ainsi établi existe de moins en moins ». Le contrat équitable avec les parties prenantes devient bien plus formel que substantiel. Evan et Freeman évoquent la fiction que constitue la grande entreprise moderne ; son but n'est de coordonner les intérêts des parties prenantes (1993, p. 261-262) grâce à des contrats équitables, qui sont eux-mêmes des fictions.

Pour nombre de philosophes (Chauvier, 2004), la notion même de contrat social est problématique : il s'agit d'une analogie puisée dans le droit afin de désigner le pacte social fondateur mais jusqu'où peut-on pousser l'analogie ? Ce contrat, hypothétique, comment peut-il engager et qui, d'autant que personne n'en est le signataire ? La notion de contrat implicite chez les économistes nous semble poser le même type de problèmes. Même si pour éviter de filer l'analogie, on reconnaît dans le contrat social une « stratégie argumentative formelle » (Boyer, p. 405), l'accord ou le pacte social qu'il désigne n'est qu'hypothétique ; or les théoriciens des parties prenantes postulent la réalité de cet accord, qui plus est sur des bases normatives, avec pour les individus au moins les caractéristiques de liberté, d'égalité et de responsabilité.

Enfin, les contractualistes manifestent une foi considérable dans le contrat puisqu'ils y voient le moyen exclu-

sif de réguler l'ensemble de l'économie : le système économique est alors réduit à « des associations volontaires d'adultes libres, responsables, coopératifs, consentants et complexes », concrétisées par des contrats équitables (Freeman, Phillips, 2002, p. 343). En témoigne avec éclat le récent ralliement de Freeman au libertarisme (Freeman, Phillips, 2002). Le contrat est-il auto-suffisant ? Supiot (2005, p. 157) rappelle ainsi que « la liberté contractuelle (…) n'est pas concevable sans une foi partagée dans un Tiers garant des conventions ». Citant un juriste spécialiste des contrats, Caillé (2005, p. 145) indique dans le même sens : « il faut que l'institution ajoute au contrat ». Compter sur la bonne volonté et la bonne foi des parties pour l'exécution du contrat relève au mieux d'une forme de naïveté, particulièrement lorsqu'on postule que les individus sont foncièrement intéressés. Pour Supiot, « l'idée selon laquelle le lien contractuel serait la forme la plus achevée du lien social et aurait vocation à se substituer partout aux impératifs unilatéraux de la loi est une composante de l'idéologie économique, qui conçoit la société comme un amas d'individus mue par la seule vertu du calcul d'intérêts » (2005, p. 142). Cette réduction contractualise de la société contemporaine amène Caillé (2005, p. 139) à « se demander si l'homme économique est autre chose que l'homme qui contracte, un *Homo juridicus* ou un *Homo contractans* au bout du compte ».

Soulignons à nouveau l'universalisme implicite de telles conceptions contractualistes. d'Iribarne (1989) a ainsi fait du contrat le fondement même de la société américaine, aussi bien dans l'organisation politique et économique de la société que dans les rapports interindividuels de travail. La notion même de contrat est largement absente de la plupart des civilisations non occidentales (Caillé, 2005 ; Supiot, 2005). Sans souscrire le moins du monde au culturalisme, on peut douter de la pertinence à transposer à d'autres sociétés des approches aussi lourdement chargées de contexte et d'histoire (même si elles dénient cette charge).

Conclusion

Nous avons pris le parti d'examiner la question des soubassements politiques de la RSE à travers l'analyse de la littérature académique sur la théorie des parties prenantes. Il ressort de cette analyse que les conceptions de l'entreprise et de la société sous-jacentes à ce champ de recherche reviennent au mieux à une conception libérale élargie. Celle-ci allie des conceptions économiques bien classiques avec des considérations normatives et fait de la forme contractuelle le modèle de base de la société comme de l'entreprise ; elle reste foncièrement arrimée à une approche individualiste, consensualiste, et économiquement intéressée des rapports sociaux.

Il est tout à fait plausible que la société nord-américaine constitue un terreau favorable à l'éclosion et au développement de telles conceptions. On peut néanmoins s'interroger sur leur pertinence hors de ce contexte, dans les autres pays développés, et plus encore dans les pays en développement.

Le contractualisme est-il une fatalité de la théorie des parties prenantes et donc de la RSE ? Certes non, comme nous l'avons indiqué en début de première partie. Il est néanmoins clair qu'il constitue la stratégie argumentative et conceptuelle la plus développée en la matière. Le privilège dont il jouit dans la communauté académique la plus avancée sur ces questions jette des ombres inquiétantes : faute de clarification des conceptions de l'entreprise et de la société, cette vision libérale et individualiste ne risque-t-elle pas de s'imposer de manière subreptice ? La notion de parties prenantes (*stakeholder*) devient elle-même un enjeu (*stake*) dans les débats sociaux, politiques et économiques.

La notion de parties prenantes contient intuitivement ou implicitement des promesses que les développements théoriques actuels ne tiennent pas. La forte normativité éthique qui sous-tend la notion dans la littérature voisine avec un économisme standard. D'autres cadres théoriques peuvent être mobilisés pour l'analyse de la RSE mais la notion de parties prenantes doit clairement être extraite de sa gangue contractualiste, voire être remplacée par une autre notion moins marquée.

Bibliographie

ARNSPERGER C., VAN PARIJS P. (2000), *Ethique économique et sociale*, Paris : La Découverte.

BOYER A. (1993), « Libéralisme et contractualisme » in Raynaud P., Rials S. (dir.) *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris : PUF, p. 400-406.

CAILLÉ A. (2005), *Dé-penser l'économique - Contre le fatalisme*, Paris : La Découverte.

CAZAL D. (2005), « RSE et parties prenantes : fondements conceptuels ? », *VIIe Université de printemps de l'Audit Social*, Marrakech.

CAZAL, D. DIETRICH A. (2005), « RSE : parties prenantes et partis pris », *VIIe Université de printemps de l'Audit Social*, Marrakech.

CHARREAUX G. (2003), « Le gouvernement d'entreprise », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, p. 628-640.

CHAUVIER S. (2004), « Contrat social, marchandage et solidarité », in Cléro J.P., Ménissier T. *L'idée de contrat social - Genèse et crise d'un modèle philosophique*, Paris : Ellipses.

CHILD J.W., MARCOUX A.M. (1999), « Freeman and Evan: stakeholder theory in the original position », *Business Ethics Quarterly*, 9(2), p. 207-223.

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. *An Introduction to Business Ethics*, Londres: Thomson Learning, 1993, p. 254-266).

FREEMAN R.E. (1994), « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, 4, p. 409-421.

FREEMAN R.E. (1999), « Response: Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24(2), p. 233-236.

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.

GOYARD-FABRE S. (1994), « La philosophie morale et politique aujourd'hui : entre le contactualisme et l'utilitarisme », in Meyer M. (dir.) *La philosophie anglo-saxonne*, Paris PUF, p. 35-163.

HABERMAS J., RAWLS J. (2005), *Débat sur la justice politique*, Paris : éd. du Cerf (éd. originale 1997).

HILL C.W.L., JONES T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, 29 (2), p.131-154.

D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil.

KUHN T.S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris ; Flammarion (éd. originale, 1962).

KYMLICKA W. (1999), *Les théories de la justice - une introduction*, Paris : La Découverte (éd. originale, 1990).

LAKATOS I. (1994), *Histoire et méthodologie des sciences*, Paris : PUF (éd. originale 1986).

PHILLIPS R.A., FREEMAN R.E., WICKS A.C. (2003), « What stakeholder theory is not », *Business Ethics Quarterly*, 13(4), P. 479-502.

RAWLS J. (1987), *Théorie de la justice*, Paris : Seuil (éd. originale, 1971).

RAWLS J. (1988), « La théorie de la justice comme équité : une théorie politique et non pas métaphysique », in Audard C. et al. *Individu et justice sociale - Autour de John Rawls*, Paris : Seuil, p. 279-317 (éd. originale, 1983).

RAWLS J. (1991), « Une conception kantienne de l'égalité », in Rajchman J., West C. (dir.) *La pensée américaine contemporaine*, Paris : PUF, p. 309-326 (éd. originale 1975).

RICŒUR P. (1995), *Le juste*, Paris : éd. Esprit.

SUPIOT A. (2005), *Homo juridicus - Essai sur la fonction anthropologique du Droit*, Paris : Seuil.

La RSE : vers une approche « constructiviste » pour les filiales de firmes multinationales (FMN) dans les PVD

Guillaume Delalieux
Chercheur
IAE de Lille
guillaume.delalieux@icl-lille.fr

Birahim Gueye
Doctorant
Lille Eco MST, UMR CNRS 8179
birahim.gueye@iae.univ-lille1.fr

Introduction

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) semble avoir peu à peu envahi les débats à la fois académiques et grand public sur la régulation des normes sociales et environnementales dans une économie de marché. Les discours profusent tandis que des pratiques plus éparses émergent. La norme ISO 26000 SR concernant la Responsabilité Sociale est en voie de construction (prévue pour fin 2008) et même si cette norme n'aura pas vocation immédiate à servir de référentiel pour une éventuelle certification, on peut légitimement considérer la RSE comme un nouveau courant en gestion.

Dans le cadre de cet article il nous a semblé pertinent de nous intéresser à la manière dont les FMN adaptent leurs pratiques en terme de régulation sociale et environnementale pour leurs filiales qui évoluent dans les pays en voie de développement (PVD). Le débat sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est pendant longtemps focalisé sur les enjeux à l'intérieur d'un cadre local, régional, national voire continental dans les économies de marché des pays développés. Il apparaît cependant nécessaire d'étendre ce débat au niveau mondial.

La mondialisation de l'économie caractérisée par l'implantation et le développement de nombreuses filiales des FMN dans les PVD (dont l'Afrique) s'accompagne aussi d'autres phénomènes. Notamment le développement des réseaux d'information des grands médias traditionnels, mais aussi ceux des ONG, des associations, permettant une circulation des informations quasi instantanée pouvant potentiellement atteindre les opinions publiques des pays occidentaux (le cas récent du Clemenceau est illustratif à cet égard).

Les filiales locales des FMN implantés dans les PVD ont alors à arbitrer en matière de régulation des normes sociales et environnementales entre différents choix ou options. Ces choix ou options résultent de l'arbitrage stratégique entre différents impératifs : minimisation des coûts, conformité par rapport à la réglementation des pays d'accueils, attentes des multiples parties prenantes de l'entreprise (actionnaire, consommateur, opinion publique nationale, etc.).

La situation de ces PVD est différente à plusieurs égards de celle des pays développés. Le secteur économique est souvent très faible ou déséquilibré, avec une pauvreté très forte, des taux de chômage très élevés, un cadre institutionnel et réglementaire souvent déficient, une faible participation de la société civile dans la marche des affaires et une corruption qui reste à endiguer dans certains pays etc.

Face à une telle situation définir le niveau de politique environnementale et sociale dans les pays sous développés reste délicat pour les filiales des FMN d'autant plus que la notion de RSE peut varier en fonction des

contextes socioculturels de façon différente et parfois opposée. D'où la question : « comment les filiales de ces entreprises définissent des pratiques qui apparaîtront socialement responsables aussi bien au niveau du pays d'accueil que vis-à-vis du pays d'origine ? »
C'est une telle question que nous nous sommes proposés d'analyser dans le cadre de ce travail. En adoptant une démarche pragmatique, nous avons choisi de ne pas nous attarder sur les débats théoriques sur les concepts de RSE voire sur les sujets connexes telle la théorie des parties prenantes. Au contraire nous avons choisi de nous référer à des travaux que nous pensons adéquats pour étudier la question que nous nous sommes posées. Parmi ces travaux nous retenons Caroll (1979) qui a identifié les différentes catégories de responsabilités qui incombent à l'entreprise sur le plan social. De même que Wood (1991), qui a précisé les principes qui doivent guider la prise de responsabilité sociale des entreprises. Et aussi quelques aspects de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Clarkson, 1995) qui a identifié les entités envers lesquelles les entreprises sont responsables. Ce sera l'objet de la première partie de cette étude. Nous verrons ensuite, l'importance de dépasser la dialectique réductrice universaliste/relativiste sur l'éthique, voir sur la RSE, pour développer une approche constructiviste sur les questions de l'éthique et de la RSE (Evanoff, 2004). Et enfin, nous verrons dans une troisième partie comment créer à l'état actuel des choses une approche constructiviste de la RSE dans les pays sous développés avec une illustration à partir de la situation d'une filiale d'une FMN installée en Afrique du nord.

1. Les fondements théoriques de la RSE

L'objet de recherche RSE reste pourtant assez difficile à atteindre pour le chercheur en sciences de gestion. Circonscrire le périmètre des discours et pratiques issus de la notion de RSE s'apparente à une gageure ou bien encore une nouvelle version du test de Rorschach : chaque acteur prête à la notion de RSE des contenus en lien avec ses propres représentations sociales et son système de valeur. La juxtaposition de termes aussi vastes et mouvants que « responsabilité », « social » et « entreprise » a donné lieu à la coexistence d'une multiplicité de définitions (plus de 286 définitions de la notion ont été relevées à travers la littérature). Les qualificatifs rattachés à la notion de RSE ne manquent pas : vaste, protéiforme, ondoyante, chatoyante, concept ombrelle, la RSE s'apparente donc à un objet difficilement saisissable.
Caroll (1979) définit quatre catégories de responsabilités qui incombent à l'entreprise sur le plan social. Il s'agit de :

- **La responsabilité économique** : c'est de produire des biens et services pour la satisfaction des besoins de la société. L'auteur précise que c'est la première et la principale responsabilité sociale de l'entreprise qui, en tant que institution économique de base **doit répondre d'abord à cette dernière**. Dans le schéma illustratif des différentes catégories de responsabilités sociales de l'entreprise, **la responsabilité** économique occupe un volume plus important, un peu plus que la responsabilité légale.

- **La responsabilité légale** : c'est le fait de satisfaire aux besoins de la société en biens et services tout en respectant les lois et règlements qui gouvernent la zone géographique dans laquelle l'entreprise évolue. Cette responsabilité est d'une importance capitale et est assujettie de contrôle car codifiée dans des textes réglementaires et juridiques, ce qui n'est pas le cas de la responsabilité éthique.

- **La responsabilité éthique ou morale** : elle comprend les attentes de la société en termes de respect des valeurs morales ou éthiques. Donc c'est un aspect qui n'est pas codifié par la loi mais il fait de plus en plus sujet de formalisation dans le cadre des syndicats professionnels avec les codes de déontologie et les codes de conduites. Cette responsabilité occupe un volume inférieur aux deux précédentes dans le schéma de Caroll (1979). Mais elle est toutefois supérieure à ce niveau à la responsabilité discrétionnaire.

- **La responsabilité discrétionnaire** : ce sont des attentes de la société pour que l'entreprise assume un rôle social. Ces attentes « sociétales » ne sont contraintes ni par la loi, ni par la morale ou l'éthique, ce qui contribue à ne pas les imposer automatiquement. La décision d'assumer ces responsabilités « sociétales » est donc laissée au jugement individuel de l'entreprise, i.e. de ses dirigeants. Les différents types de comportements ou réponses stratégiques que l'entreprise est susceptible d'adopter face à ces normes implicites résultant de pressions institutionnelles ont déjà étéétudiés (Oliver, 1991) : adoption, compromis, refus, évitement, manipulation. Cette catégorie de responsabilité prend de plus en plus d'importance surtout dans les sociétés occidentales où les trois premières catégories ont tendance à être respectées sous la menace des pressions de différentes forces parmi lesquels la forte concurrence pour la responsabilité économique, la force de la loi et la diversité de celle-ci pour la responsabilité légale, et la force de la société civile avec les ONG, les syndicats de salariés, etc. pour la responsabilité éthique. Donc l'importance de celle-ci réside dans le fait qu'elle est laissée à la volonté des entreprises de faire des actions sociales qui incombent le plus souvent à l'autorité publique.

Cette classification est importante à plus d'un titre. D'une part elle permet d'être pragmatique sur ce qui est de la responsabilité des entreprises sur le plan social. D'autre part elle permet de voir que le respect de l'une ou l'autre dépend de plusieurs facteurs tels que la situation économique de la zone d'application, les contraintes réglementaires ou juridiques ainsi que de l'implication de forces autres que les institutions publiques. Cette classification montre aussi que les pratiques de la RSE doivent être assujetties à l'ensemble de ces facteurs c'est-à-dire qu'il est difficile de juger de la même manière toutes les entreprises suivant les mêmes principes et les mêmes normes.

Parlant de principes, Wood (1991) en a identifié trois qu'il faut respecter dans une démarche de RSE. Ce sont :

- **Le principe de légitimité** : c'est le principe selon lequel c'est la société qui accorde à l'entreprise une légitimité et un pouvoir qu'elle doit utiliser pour satisfaire les besoins de cette société. Davis (1973) précise que si cette légitimité et ce pouvoir ne sont pas utilisés dans le sens des intérêts de la société, celle-ci les récupérera et ce là va entraîner au terme la mort de l'entreprise. Le niveau d'application de ce principe est le cadre institutionnel qui définit les obligations et les sanctions qui accompagnent la délégation de la légitimité et du pouvoir.

- **Le principe de responsabilité publique** : c'est le principe qui consiste à dire que l'entreprise est responsable des problèmes sociaux qu'elle a contribué à créer (Preston & Post, 1975). L'entreprise doit donc aider à la résolution de tels problèmes publics de ce point de vue, par le simple fait qu'un lien de causalité entre actions de l'entreprise et problèmes sociaux a été établi. Ce n'est pas un principe qui oblige l'entreprise à agir sur tous les problèmes sociaux, mais pour qu'elle se sente concerner par des problèmes classiques liés aux externalités tels que la dégradation de l'environnement, l'usage de ressources non renouvelables, les licenciements multiples, etc. Le niveau d'application de ce principe est l'organisation au sein de laquelle doivent se prendre les décisions qui visent à participer à la résolution de problèmes publics.

- **Le principe de la discrétion managériale** : c'est au niveau individuel ou même personnel que s'applique ce principe c'est-à-dire au niveau du manager gestionnaire en sa qualité de personne morale dans l'entreprise. Les valeurs et les croyances de celui-ci peuvent influencer les actions de son organisation. Donc celles-ci doivent être mises au service de la responsabilité sociale des entreprises (Caroll, 1979).

L'apport de Wood (1991) est de montrer que l'entreprise est une partie intégrante de la société (Bécheur & Bensebaa, 2004) qui interagit avec les autres aspects de celle-ci. Il faut que ces interactions se réalisent suivant des principes clarifiés. C'est donc une extension du travail de Caroll (1979), de la même manière que la théorie des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes a permis d'identifier et de préciser les entités envers lesquelles l'entreprise est socialement responsable. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « les entités qui peuvent affecter et être affectées par les actions de l'entreprise ». Cette définition, à première vue large, a le mérite d'ouvrir le champ des possibilités d'actions dans la mesure où dès lors qu'on peut démontrer sa capacité à affecter ou à être affecté par les activités d'une entreprise on peut se réclamer parties prenantes vis à vis de l'entreprise. La largeur d'une telle définition n'est pas d'ailleurs sans poser de problème quant à l'étendue de ces parties prenantes potentiellement incluses. C'est ainsi que les organisations de la société civile ont pu peser dans le développement des pratiques de RSE. Malgré son importance relative, la théorie des parties prenantes a été sujets à plusieurs critiques (Mitchell *et al.*, 1997 ; Philips & Reichart, 2000 ; etc.) dans son caractère opératoire principalement mais aussi dans un contexte plus politique : le cadre de la négociation collective fixé par l'Etat avec des partenaires sociaux clairement identifiés par l'Etat existe déjà en France notamment. Le développement de la RSE avec l'émergence de parties prenantes sélectionnées par l'entreprise instaure la centralité de l'entreprise dans la négociation et contribue à délégitimer le rôle de l'Etat dans celle-ci. Mais ce débat n'est pas celui qui nous intéresse ici en particulier. Sinon elle nous permet de dire que les sociétés dans lesquelles s'installent les filiales de FMN constituent suivant la définition de Freeman des parties prenantes de la FMN à un certain niveau. Donc il faut prendre en considérations leurs préoccupations et ceci de façon prioritaire pour plusieurs raisons. Parmi lesquelles les besoins de survie de ces unités (ou filiales) qui y tirent leurs ressources (sinon une partie) et/ou qui y trouvent des débouchés pour leurs produits (sinon une partie aussi).

La notion de RSE ici développée correspond plus précisément à la notion de CSR (Corporate Social Responsibility) d'inspiration anglo-saxonne. Le contexte institutionnel national semble décisif dans la façon de réguler les normes sociales et environnementales. Des différences significatives existent telles celles soulignées par Lépineux (2003) entre CSR anglo-saxonne de tradition plus libérale et plus décentralisée et RSE à la française de tradition plus interventionniste et plus centralisée. L'intérêt de l'approche anglo-saxonne de la CSR réside dans son potentiel opératoire dans les PVD, où le stade de développement de l'Etat ne permet pas d'appliquer le modèle français par exemple. Dans cette optique plus politique, il serait légitime de se demander dans quelle mesure le cadre de la négociation entre

parties prenantes n'empêche pas l'émergence d'un Etat fort au sein de ces PVD à même ensuite de prendre à sa charge le déroulement des négociations. Ce type de questionnement ne relève pas a priori des sciences de gestion au sens strict, même si il est difficile en tant que chercheur de ne pas avoir d'intuitions plus ou moins fortes sur la question.
La RSE peut ainsi se décliner de façon pragmatique en quatre catégories suivant des principes bien définis et envers des entités identifiables : économique, légale, éthique et discrétionnaire.
Même s'il est de plus en plus reconnu l'importance de dépasser les études sur la RSE suivant des contextes locaux, nationaux ou régionaux, il est nécessaire de dépasser le débat universaliste/relativiste. C'est pourquoi nous postulons l'intérêt de développer une approche constructiviste sur la RSE.

2. Le développement d'une approche constructiviste dans le dialogue interculturel sur la RSE

Plusieurs approches théoriques de l'éthique et du management existent, notamment les approches de type utilitariste, celles basée sur la justice, ou sur les droits, ou sur le relativisme culturel (Cavanagh, *et al.*, 1981). Nous ne développerons pas ici ces différentes approches, mais mentionnerons simplement la pluralité en terme d'approches théoriques.
Le contexte institutionnel, le niveau de développement économique et toute une série de facteurs diffèrent entre pays d'accueil des filiales et pays d'origine des FMN. Différentes études semblent montrer la contingence de ces facteurs, en particulier le niveau de développement économique (Fritzsche & Becker, 1984) et le comportement en terme de RSE. Tandis que Kohlberg (1981) a proposé un modèle des stades de développement moral individuel progressifs, allant du sujet centré sur lui-même à celui centré sur les autres, et assez indépendant de facteurs contingents en terme de prise de décision. En terme de prise de décision, les dilemmes apparaissent lorsque les pratiques des filiales rentrent en conflit avec des principes individuels universels tels que la sécurité du consommateur ou d'autres valeurs centrales en vigueur dans le pays d'origine.

Pour dépasser le caractère réducteur d'un débat opposant de façon manichéenne approche universaliste et approche relativiste sur l'éthique, Evanoff (2004) propose une alternative avec une approche dite « constructiviste ». Ainsi il s'est proposé de montrer les limites de ces deux approches avant de proposer les solutions de l'approche constructiviste. Cette tentative n'est pas la première à proposer une alternative : Donaldson (1989) avait ainsi tempéré le recours inévitable au relativisme culturel en identifiant une série de droits internationaux fondamentaux universels, quelle que soit la culture, comme notamment le droit de subsistance et celui de participation politique. En revanche lorsque ces droits fondamentaux de l'individu ne sont pas en jeu, des différences culturelles peuvent en revanche influer sur la définition des normes sociales et environnementales.
L'**approche universaliste** est l'héritière des traditions philosophiques universalistes tels les travaux de Platon, d'Aristote ou de Kant avec comme idée communément partagée : « l'éthique peut être fondée sur une série de principes et de normes universelles qui restent vraies pour toute personne, en tout lieu et en tout temps, et en dépit de toutes les différences qui peuvent exister entre les individus, entre les cultures et entre les périodes historiques ». Cette conception signifie que la vérité est partout unique et qu'il faut s'y soumettre devant n'importe quelle situation.
Evanoff trouve qu'une telle approche va se heurter à une première difficulté qui est de savoir « comment ces principes et ces normes sont apparues pour la première fois, et dépassée ce cap comment réussir à les faire accepter de façon universelle ».
Devant cette difficulté les partisans de l'approche universaliste trouvent une seconde stratégie pour faire passer leurs conceptions en stipulant que « l'éthique universelle peut prospérer dans la mesure où en adoptant une démarche inductive et empirique, il est possible de découvrir un certain nombres de valeurs communes à toutes les cultures ». Cependant une telle argumentation trouve un frein logique selon Evanoff. En effet il suffit d'une seule exception pour que la règle préétablie s'écroule, et si on considère le fait que nul ne peut étudier à la fois toutes les cultures à travers toutes les périodes de l'histoire, il devient possible d'envisager l'existence d'exceptions à la règle selon laquelle il existe des valeurs communes à toutes les cultures et à tout temps.

Une troisième stratégie sera développée par les tenants de cette approche et elle consiste au principe de rationalité universelle. Un tel principe veut que, même si les contenus de la connaissance, des valeurs et du reste des pratiques éthiques peuvent être différents entre les cultures, il est possible malgré tout de supposer que les procédures rationnelles par lesquelles sont conduites les débats sont les même entre les cultures. Et les partisans de cette approche d'argumenter en affirmant que c'est cette rationalité universelle qui constituerai les relais ou passerelles entre les cultures. Et que sans ce « socle commun » il ne peut pas y avoir de communication entre les cultures (Luckes, 1979, 1973, 1982 ; Hollis, 1979a, 1979b, 1982 ; Wiredu, 1996 ; ces auteurs sont cités par Evanoff, 2004). Mais d'après les chercheurs en communications interculturelles (Applegate & Sypher, 1988 ; Condon & Yousef, 1975 ; selon Evanoff, 2004

toujours), il existe des différences culturelles non pas seulement sur les schémas cognitifs qui sont employés pour la communication mais aussi sur leurs formes de logiques. Donc pour Evanoff « il n'est pas clair que toutes les cultures partagent les mêmes standards de rationalité autant que pour les valeurs ».

Ainsi l'approche universaliste ne serait pas adaptée à l'émergence d'un dialogue interculturel sur l'éthique et en prolongement sur la responsabilité sociale des entreprises. De la même manière l'approche relativiste serait réductrice pour soutenir un tel dialogue.

L'approche relativiste est basée sur l'idée selon laquelle « chaque culture dispose de ses propres valeurs et normes qui lui sont particulières. Ces valeurs et normes sont incommensurables avec d'autres de cultures différentes. » Ainsi suivant cette approche la diversité culturelle doit être acceptée sans discussion dans la mesure où toutes les cultures évoluent suivant des principes, des valeurs et des normes, des formes de rationalité qui sont tous différents. Chercher à imposer des normes prévalant au sein d'un contexte culturel donné serait interprété comme une tentative d'hégémonie ou une stratégie de domination.

Pour défendre une telle position les tenants de cette approche s'arment de deux stratégies. D'une part, ils suggèrent que si le principe, selon lequel les différentes revendications de toutes les cultures sont considérées de façon égale, est respecté, il sera possible d'espérer une éthique qui respecte les différences culturelles. D'autre part, ils disent que si les différentes revendications de toutes les cultures ne sont pas considérées de façon égale, il ne sera pas possible de construire des normes éthiques valables partout.

La position défendue dans cette approche signifie que pour édicter des règles, des principes ou des normes pour des gens de cultures différentes il faut intégrer à la fois tous les aspects de ces cultures pour montrer qu'on respecte tout le monde. Une telle situation ne créerait t-elle pas plus de difficultés surtout en phase d'opérationnalisation ? La réponse est très certainement affirmative. Ainsi Evanoff va démontrer les insuffisances se rattachant à l'argumentaire des tenants de cette approche.

Au premier point il répond que les attentes sont socialement construites et par conséquent elles peuvent être contestées. Au-delà de cet argument il précise qu'une telle attitude sera synonyme de retour à une vision essentialiste de la culture c'est-à-dire que les normes, les valeurs et les principes d'une culture donnée sont fixes dans le temps et suivant les contextes. Ce qui se rapprocherait quelque part selon nous des visions de l'approche universaliste dans des proportions locales. Et Evanoff de postuler qu'il ne saurait avoir de normes et/ou de valeurs fixes dans n'importe quelle culture. Mais que les normes et/ou valeurs de toute culture donnée ne doivent pas être vues comme valides d'une manière définitive.

En ce qui concerne la seconde stratégie, Evanoff trouve qu'elle se heurte à une difficulté majeure. C'est que cette vision « oublie le fait que les construits sociaux sont des outils utilisables pour créer une vie constructive pour les gens ». Ainsi sans le contact des autres cultures il devient impossible de porter un regard critique sur les aspects de sa propre culture. Et que pour construire des normes éthiques applicables partout il faut que survienne une rencontre de ces cultures ce qui pourra permettre aux gens même de faire la critique de leur propre culture. Seulement, il est important de noter que les arguments de l'approche relativiste ont l'intérêt de montrer que tous les construits sociaux ne sont pas forcément « vrais » mais il ne faut pas tomber sur un « cynisme mélancolique » ou à une révolution peu ou pas réfléchie. Et c'est à ce niveau que l'approche dite « constructiviste » va permettre de dépasser ces limites et éviter les risques qui s'y rattachent.

L'approche constructiviste part de l'observation selon laquelle les normes et principes contenus dans une culture permettent aux gens de cette culture d'échanger entre eux mais pas avec d'autres de cultures différentes. Ainsi il faut construire de nouvelles normes et principes capables de résorber ce problème surtout devant l'urgence que constitue la mondialisation à tous les niveaux. Mais une telle approche ne peut pas se permettre non plus de tomber sur les travers de l'approche universaliste.

Ici l'éthique est vue comme un moyen de coordination des relations entre gens de culture donné à une époque donnée autrement dit une certaine forme de style de vie. Alors si de nouvelles formes de style de vie émergent il faut que les normes et les principes éthiques évoluent. Et à plus fortes raisons si l'évolution des styles de vie est partagée entre des cultures différentes à la base, il devient nécessaire de créer des normes et des valeurs qui peuvent valoir partout dans ces dites cultures. Mais la construction de ces normes et principes éthiques ne saura se faire sans la participation de toutes les cultures concernées sans pour autant vouloir dire que ces normes et principes devront obligatoirement intégrer toutes les composantes de toutes ces cultures. Ainsi les bases d'une approche constructiviste seraient le dialogue entre les cultures. la construction doit suivre un certain processus pour aboutir à des normes et principes éthiques acceptées de tous à des périodes de temps données. Parmi les étapes essentielles de ce processus on peut citer :

- La précision que les normes et les principes éthiques à construire n'auront comme fondement ni la théologie, ni les aspects métaphysiques ;
- Il faudra une certaine interaction entre les cultures avec une communication interculturelle ;
- Un apprentissage des autres cultures pour favoriser une connaissance mutuelle ;
- Une autocritique de la part des membres de chaque culture c'est-à-dire que ce sont les membres de chaque

culture qui vont identifier d'abord les points positifs ainsi que les points négatifs de leur culture respective[1];

Une synthèse pourra se réaliser ainsi de façon démocratique pour favoriser l'acceptation par tous les normes et les valeurs qui sortiront de ce dialogue interculturel.

Ainsi l'approche constructiviste peut être considérée comme pragmatique car elle se base sur une observation concrète par les acteurs de la réalité c'est-à-dire des problèmes au niveau global et propose des solutions sur la base des expériences positives identifiées de part et d'autre. C'est aussi une approche qui permet d'anticiper en commun sur les questions futures grâce au dialogue et aux échanges d'idées.

Donc « la fonction de l'éthique pour l'approche constructiviste, est d'aider les gens à interagir avec succès entre eux et avec le reste du monde. Et puisque les pratiques sociales et les conditions environnementales changent, les anciennes normes et principes perdent leur validité et de nouvelles normes et principes doivent être construits. Ainsi les formulations éthiques doivent être considérées comme des réponses au changement des circonstances sociales et environnementales. »

L'approche constructiviste n'est pas différente des deux approches de façon radicale mais refuse les positions extrêmes défendues dans l'une ou l'autre des approches universaliste ou relativiste. Ainsi elle ne partage pas avec l'approche universaliste son argumentaire basé sur les approches déductives ou inductives, de même que sur la rationalité universelle mais reste persuadée à la possibilité et à la nécessité de construire des principes universelles à partir d'un dialogue interculturel. Par ailleurs, un tel dialogue ne peut se réaliser sans une identification des différences. C'est cette position qui peut être partagée avec l'approche relativiste, de même que leur argument selon lequel tout construit social n'est pas forcément vrai mais diffère avec cette dernière approche en ce qui concerne ses positions sur la nécessité de ne pas toucher les valeurs et les principes de toute culture au risque de heurter leurs fondements même s'ils sont vus par les membres de ces cultures comme étant en décalage avec l'évolution des contextes sociaux, environnementaux, et économiques.

Le développement d'une telle approche constructiviste est d'autant plus important pour la RSE. Surtout au moment où se développent des codes de conduites, des normes et des principes internationaux. Mais aussi avec la mondialisation des affaires que nous avons déjà mentionné. C'est pourquoi nous illustrons l'importance de construire ces normes, ces principes et ces codes de conduites suivant un dialogue international, et notre objet d'étude est une filiale d'une FMN qui évolue en Afrique du nord.

3. Cas pratique : étude du processus de construction des pratiques de RSE et de son contenu dans une filiale d'une FMN du secteur de la chimie/parachimie implantée en Afrique du Nord

La construction des pratiques de RSE peut s'appréhender de manière procédurale à travers un processus de construction suivant des étapes, un déroulement plus ou moins planifié, et des acteurs plus ou moins identifiés. Les filiales de FMN peuvent bien évidemment tirer parti de l'expérience accumulée par la maison mère en utilisant les ressources existantes en terme normes, codes, et tout autre forme de connaissances accumulées sur le développement et la mise en place de diverses pratiques et instruments de gestion. L'analyse de la construction des pratiques de RSE partage de nombreux aspects avec la construction classique d'autres instruments de gestion tels que ceux des Ressources Humaines, de la Finance, du Marketing, etc.

La manière dont les pratiques vont se construire peut ainsi se décomposer en plusieurs étapes qui varient selon les cas. Le plus souvent dans les filiales de multinationales on recourt à des guides normés servant de référence à l'élaboration des pratiques à l'ensemble du groupe auquel il appartient.

Cependant dans un contexte interculturel, le mode d'élaboration des pratiques tient le plus souvent compte d'un certain nombre d'ajustements afférents aux spécificités du pays d'accueil. Les facteurs susceptibles d'influencer et de provoquer les ajustements sont le plus souvent liés au niveau de développement économique, à la réglementation en vigueur, à la culture et aux coutumes locales. Les recherches sur le sujet évoquent de plus en plus l'importance d'une telle démarche, surtout sur le plan culturel depuis les travaux d'Hofstede (1980) tandis que les questions relatives à l'éthique et/ou la RSE ne font le plus souvent pas

[1] Chaque culture identifie un certain nombre de pratiques au sein de la communauté comme bonnes et d'autres comme moins bonnes. Sans mobiliser ici les thèses nietzschéennes des notions de Bien et de Mal dans la « Généalogie de la Morale », il est ici fait référence à l'idée de confrontation des pratiques entre deux cultures différentes, qui favorise généralement les dispositions à regarder de manière plus critique sa propre culture. Un bon exemple est celui d'intellectuels africains s'opposant à des pratiques telle que l'excision des femmes, de façon pragmatique sur la base d'arguments scientifiques jugés recevables par leurs interlocuteurs (danger pour les femmes au moment de l'accouchement) dans le but de faire cesser ces pratiques qu'un contexte culturel occidental rejetterait pour de toutes autres raisons (Caractère inaliénable du corps d'un individu par exemple). Cependant il n'est pas de notre intention ici de dire telles pratiques sont bonnes et d'autres le sont moins. Pour la simple raison que ce serait contradictoire avec notre suggestion de construire par un dialogue interculturel les normes qui régissent les pratiques en matière de RSE et généralement d'éthique.

exception (Cohen & al., 1992 ; White & Rhodeback, 1992 ; Broadhurst, 2000 ; Moody-Stuart, 2003 ; etc). Comme nous l'avons précédemment mentionné, il reste alors à arbitrer entre un universalisme et relativisme radicaux. C'est dans une telle perspective que se place cette étude.

Le cas présent concerne le processus de construction des pratiques de RSE développée par la filiale d'une FMN européenne du secteur de la chimie implantée en Afrique du Nord. L'enquête se limite temporairement et dans l'attente de recherches plus poussée à un entretien en profondeur de type semi directif d'une durée de deux heures avec le Directeur « RSE » de la filiale, qui est aussi président de la fédération nationale de l'industrie chimique et para chimique. À cet entretien s'est ajouté un échange de questions-réponses par mail et téléphone. Pour être validé notre propos nécessiterait donc d'autres étapes de vérification empirique, de confrontation des propos avec d'autres acteurs, d'une lecture approfondie des divers rapports (Inspection du travail, articles de journaux) etc… Notre intention n'est pas ici de généraliser à partir d'une ébauche d'étude de cas partielle et singulière, mais d'ouvrir des pistes de réflexion pour un travail de recherche éventuellement plus poussé ensuite.

La FMN ici concernée a réalisé pour l'exercice 2005 un chiffre d'affaires d'environ 10 milliards d'euros et un résultat net après impôts de 900 millions d'euros. Le groupe est présent dans plus de 80 pays. La structure de l'actionnariat est répartie entre 40 % d'investisseurs individuels et 60 % d'investisseurs institutionnels. L'intérêt de la filiale est son secteur d'activité qui est particulièrement sensible en matière de risque environnemental (chimie et parachimie).

D'après le contenu de l'entretien les pratiques de RSE de la filiale semblent avoir été ici construites selon un processus nettement formalisé. L'approche « RSE » du groupe se décline en plusieurs axes au sein de la politique de développement durable du groupe suivant deux cadres majeurs :

- **L'environnement avec deux axes concernés** : économie des ressources en matière de consommation d'énergie via la création de nouvelles technologies brevetables ou le développement de techniques alternatives elles aussi brevetables, et la diminution des rejets polluants.
- **En matière de RSE** il s'agit de veiller à des questions telles que : la sécurité, la formation, le développement de l'actionnariat salarial, l'innovation, et la responsabilité vis-à-vis des actionnaires.

Trois étapes sont à distinguer au niveau de la construction et de l'élaboration des pratiques de RSE : la définition de la notion et des activités concernées, l'élaboration d'outils de gestion destinés à mettre en œuvre un processus de type démarche qualité sur les thématiques retenues et la mise en place des outils.

En considérant ces 3 étapes, il apparaît alors que la définition des problématiques concernées par la RSE (périmètre, champ d'application de la notion) et le DD ainsi que la conception d'outils et instruments de gestion correspondant a été faite au niveau du groupe. Un certain nombre de normes préexistantes ont été citées lors de l'entretien et ont vraisemblablement servi à ce processus de construction. Ce sont les normes :

- OHSAS 18000 (sécurité au travail).
- SA 8000 (responsabilité à l'égard des conditions de travail dans les filiales étrangères) ;
- ISO 14001 (qualité environnementale) ;
- SD 21000 (norme ISO sur le management du développement durable).

Le contenu en terme de procédures, de méthodologie et d'instruments divers de ces processus normatifs a ainsi permis de constituer en « patchwork » : les principes, le champ d'application de la RSE au sein de la maison mère et d'élaborer des outils.

Une fois ces outils constitués et remis à niveau, la mise en place au niveau des filiales s'est faite en collaboration avec le responsable Développement Durable du pays concerné et ses homologues fonctionnels du siège.

Les pratiques au niveau du groupe sont du type de celles décrites par Donaldson (1989) identifiant un certain nombre de valeurs sur lesquelles il n'y a pas possibilité de déroger notamment les droits de l'homme, la sécurité au travail etc. En revanche le contexte local a rendu nécessaire un certain nombre d'adaptions jugées nécessaires.

Le développement de l'actionnariat salarial n'est pas aussi développé dans les filiales étrangères qu'au niveau du pays d'origine. La politique d'intéressement et de participation concerne les cadres des filiales mais pas l'ensemble du personnel. Le niveau de développement économique du pays fait que cette problématique n'apparaît pas comme la plus préoccupante. Le souci d'éviter le risque d'une dilution du titre en cas d'extension du plan d'actionnariat salarial à l'ensemble des filiales du groupe n'est bien évidemment pas étranger à cette volonté. Néanmoins la réflexion reste ouverte et des aménagements sont à l'étude pour faire de cet aspect une norme universelle au niveau du groupe.

Ainsi la répartition est d'environ de 80 % de normes universelles pour 20 % de normes ajustées contextuellement. Nous n'avons pas eu accès à une énumération détaillée des pratiques relevant des normes universelles et de celles ajustables au pays local.

Nous avons pu apprécier l'apport de la FMN au pays d'accueil. Le niveau de développement de la FMN, l'avancée technologique, la maîtrise de multiples brevets, sont autant de facteurs qui participent à rehausser les capacités productives ainsi qu'à créer des phénomènes d'externalités positives pour les autres entreprises du secteur. Cependant d'autres sujets mériteraient d'être approfondis. Notamment la répartition des bénéfices réalisés sur place, l'influence que la FMN peut avoir dans le secteur de la chimie et parachimie et les

pratiques de lobbying actif auprès du gouvernement du pays local pour favoriser la mise en place d'une réglementation stricte du secteur à l'image de celle de la filiale, au risque d'empêcher l'émergence de concurrents locaux dans le secteur.

Ce cas nous montre que les filiales des grandes FMN fonctionnent avec des principes exportés de leur pays d'origine en tant que valeurs universelles même si elles ne sont pas conformes à la situation culturelle et/ou socioéconomique. C'est le cas ici, et la personne interviewée nous a laissé entendre que son organisation était souvent obligée de refuser des marchés jugés trop risqués par rapport aux critères définis au niveau du groupe même s'ils conformes avec les lois du pays d'accueil.

Les différentes catégories de RSE définies par Caroll (1979) trouvent leur importance dans ce cas. Ici la situation économique est d'une telle précarité qu'une attention particulière doit être accordée à cette catégorie, bien entendu en respectant les lois et les normes éthiques définies par les parties prenantes de ces pays. C'est clair aussi que les principes de sécurité, les principes sur les droits humains ne doivent pas être transgressés mais ne doivent pas être manipulé pour satisfaire les opinions publiques des pays d'origine. Ceci est en concordance avec le principe de légitimité de Wood (1991) car dans le cas de ces filiales de FMN, ce sont les sociétés des pays d'accueil qui doivent être privilégier car c'est à l'intérieur de celles-ci que ces organisations exploitent ou tirent une partie de leurs ressources. Comme exemple, il serait catastrophique d'importer brutalement la réglementation du temps de travail française dans les filiales. Les besoins de travail peuvent être plus importants dans les pays d'accueil d'où la nécessité de coordonner les pratiques avec les réalités de ces pays, pour le souligner à nouveau.

De la même manière, le fait de privilégier certaines catégories de responsabilités n'est pas contradictoire avec les principes de Wood. Au contraire, cela les renforce surtout en ce qui concerne les deux dernières principes, que sont la responsabilité publique et la discrétion du manager. Cela ne signifie pas adopter une approche relativiste mais c'est de dire que les dispositions applicables dans le cas de ces filiales sont à construire en accord avec les pays d'accueil tout en respectant les préoccupations des parties prenantes qui sont dans les pays d'origine. Cela est possible par l'instauration d'une communication efficiente auprès de ces acteurs pour leur faire comprendre que les situations ne sont les mêmes et qu'il faut se réajuster par rapport aux réalités des pays d'accueil pour rentabiliser les actions développées dans ces pays. C'est le principe de dialogue interculturel définit dans le cadre de l'approche constructiviste qui s'impose donc à ce niveau.

Conclusion

L'étude de cas des pratiques de RSE de cette filiale de FMN montre que celles ci répondent le plus souvent à des logiques universalistes allant parfois dans le sens d'intérêts bien compris de la part des pays occidentaux (Laidi, 2005). La volonté de normer les pratiques identifiées comme « bonnes » ou adéquates dans des contextes spécifiques et particuliers aux pays en développement oscille ainsi parfois entre la maladresse préjudiciable et la manoeuvre stratégique. La difficulté principale dans la politique de RSE de la FMN au sein de ses filiales réside dans le processus de définition des normes, règlements, chartes et autres instruments de gestion utilisés pour la mise en application de la RSE. La RSE, en particulier des filiales de FMN, telle qu'elle se développe dans cette étude de cas est le résultat d'un arbitrage stratégique entre intérêts et contraintes à différents niveaux, dont la liste ci-dessous n'est ni exhaustive, ni révélatrice d'une pondération ou d'un ordre hiérarchique quelconque :

- répondre aux critères et exigences de rentabilité financière des actionnaires ;
- satisfaire aux besoins en biens et services des clients ;
- répondre à des exigences de différents niveaux (local, national, international) et types de contraintes (lois, règlements, chartes etc.) auxquels la filiale de la FMN est assujettie ;
- réagir face aux normes « éthiques » morales, déontologiques véhiculées par le contexte institutionnel ;
- ne pas négliger le sens de l'intérêt public autant que faire se peut.

Ainsi, il est de plus en plus difficile de s'opposer dans le contexte d'une économie de marché moderne à dominante financière à l'assertion qui veut que la première responsabilité d'une entreprise est de faire des profits pour ses actionnaires. D'ailleurs, même si des ajustements en terme de pratiques volontaires des entreprises en matière environnementale et sociale (RSE) restent possibles, ces pratiques semblent découler d'un raisonnement de type utilitariste. Le refus des projets jugés dangereux par la filiale étudiée sur le plan environnemental résulte d'un calcul de risque entre des pertes (image et cours de bourse) en cas de scandale environnemental et la diminution immédiate de la rentabilité financière.

La filiale ici étudiée déclare faire un arbitrage entre les demandes de la société dans laquelle elle évolue et les principes et les normes émanant des contextes institutionnels des pays d'origine. Cet arbitrage ne concerne pas tous les domaines évoqués dans l'étude : ce qui se traduit par les pourcentages de normes universalistes (80 %) et relativistes (20 %) déjà évoquées. Ainsi il serait intéressant de vérifier si une place est laissée au dialogue interculturel dans le processus qui mènent au choix des normes applicables.

Le but de cette étude était d'étudier comment les filiales de FMN gèrent à la fois les exigences de la maison mère ainsi que celles des pays d'accueil en matière de pratiques qui apparaîtront socialement responsables. Il ressort de notre étude que même si des efforts sont faits il reste que la plupart des exigences émanent de la maison mère.
Cependant la validité externe de ce papier nécessiterait une étude plus approfondie. Ainsi il serait nécessaire de renouveler des travaux du genre dans d'autres contextes comme ceux des associations professionnelles internationales ou des organisations internationales en suivant d'autres paramètres tels que le secteur d'activité, le positionnement sur le marché, la structure et le type d'actionnariat, la culture du pays d'origine et d'accueil.

Bibliographie

BÉCHEUR A. & BENSEBAA F., (2004), « *Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques* » Actes de la 13e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

BROADHURST A.L. (2000), « Corporations and ethics of social responsibility: an emerging regime of expansion and compliance », *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n° 2.

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

CAVANAGH, G.F.,D.J. MOBERG AND M. VELASQUEZ (1981), « The ethics of Organizational politics » *Academy of management Review*.

CLARKSON M.B.E. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp 92-117.

COHEN J. R, PANT L.W., & SHARP D.J. (1992), « Cultural and socioeconomic constraints of international codes of ethics: lessons from accounting », *Journal of Business Ethics*, 11, pp 687-700.

DAVIS K. (1973), « The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, vol.16, pp 312-322.

DONALDSON T.(1989), « The ethics of international business », Oxford University Press, New York.

DONALDSON T. & PRESTON L.E., (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp 65-91.

EVANOFF R.J. (2004), « Universalist, relativist, and constructivist approaches to intercultural ethics », *International Journal of Intercultural Relations*, 28, pp 439-458.

FREEMAN E.R. (1984), « Strategic management: A stakeholder approach », *Boston: Pitman/Ballinger.*

FRITZSCHE D.J., AND H. BECKER (1984), « Linking management behaviour to ethical philosophy: an empirical investigation » *Academy of management journal* 27 (1) 166-175

KOHLBERG L.A. (1981), « The meaning and measurement of moral development », Clarck University Press, Worcester, Massachusetts

LAIDI Z. (2005), « *La norme sans la force : L'énigme de la puissance européenne* », Presse de sciences Politiques, Nouveaux Débats.

MITCHELL R.K., AGLE B.R. & WOOD D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp 853-886.

OLIVER C. (1991) « Strategic responses to institutional processes » *Academy of Management Review*, 16 (1) 1991, 145-180.

PHILIPS R.A. & REICHART J. (2000), « The environment as stakeholder? A fairness-based approach », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp 533-540.

WHITE L.P. & RHODEBACK M.J. (1992), « Ethical dilemmas in organizational development : a cross-cultural analysis », *Journal of Business Ethics*, 11, pp 663-670.

WOOD D.J. (1991), « Corporate social performance revisited », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp 691-718.

Au-delà des labels : du management *de* la RSE au management *par* la RSE

Christine Delhaye
Hec-Ecole de gestion de l'Ulg, Liège, Belgique
c.delhaye@ulg.ac.be

Manal El Abboubi
Chercheur Doctorante
Unité de recherche EgiD
(Etudes sur le genre et la diversité en gestion)
Hec-Ecole de gestion de l'Ulg, Liège, Belgique
melabboubi@ulg.ac.be

Virginie Xhauflair
Chargée de recherche LENTIC
Centre de recherche et d'intervention de HEC
Ecole de Gestion de l'Université de Liège
Belgique.
v.xhauflair@ulg.ac.be

Introduction

Chaque jour, des entreprises sont pointées du doigt pour leurs pratiques managériales irrespectueuses de l'environnement, de leurs travailleurs, ou encore de leurs fournisseurs et sous-traitants. C'est dans ce contexte que le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a vu le jour. Il propose une conception renouvelée de l'entreprise, dans la mesure où il postule que celle-ci est responsable vis-à-vis de toutes les parties susceptibles d'être touchées par son activité. Outre ses préoccupations classiques en matière économique et managériale, l'entreprise doit désormais prendre en compte les aspects humains et environnementaux. Pour ce faire, une multitude d'outils dits de RSE (chartes d'entreprises, codes de conduite, labels, normes, etc) ont proliféré.

Toutefois, certaines critiques sont formulées à l'égard de cette démarche, du moins quant à la façon dont elle est généralement prônée et outillée.

Ainsi, certains écrits (notamment De Gaulejac, 2005) mettent en garde contre les approches visant avant tout à assurer la légitimité de l'entreprise, avec pour fin de :

« (...) justifier les inégalités qu'il [le capitalisme] provoque et (...) gommer les contradictions qu'il suscite. (...) Elles [les chartes d'entreprise] s'attachent à compenser la logique du profit par des constructions morales destinées à la légitimer. »[1]

Autrement dit, les démarches de RSE se résumeraient avant tout à un discours - construit au travers des nombreux et très organisés *reportings* - qui permettrait à l'entreprise de préserver sa légitimité institutionnelle, et donc son image. Pour l'entreprise, ces éléments sont en effet cruciaux face aux consommateurs, mais aussi et surtout face aux agences de notation qui détiennent une influence croissante sur les marchés financiers.

Par ailleurs, une analyse des outils existants montre rapidement la limite de ces instruments. Ceux-ci se bornent le plus souvent à rappeler les différents minima légaux en matière de droits de l'homme et de l'enfant, de législation du travail et environnementale, de lutte contre les discriminations, sans proposer d'avancée sociale ou sociétale ; tandis que le discours construit autour de ces codes, labels et autres outils entretient l'idée que l'entreprise qui s'en prévaut a mis au point une gestion exemplaire dépassant le cadre légal.
Partant de la mise en lumière - non exhaustive - des limites des approches actuelles de la RSE, la présente

[1] De Gaulejac, V. (2005), p. 99

communication désire aller au-delà des discours, « au-delà des labels ». Elle s'inscrit en complémentarité par rapport aux travaux existant en matière de RSE en développant des axes de recherches sur les processus de changement liés à la responsabilité sociale et aux implications d'une gestion « par » la RSE.

L'objectif du présent article n'est pas de développer une nouvelle perspective normative en matière de RSE mais bien de susciter une prise de conscience, parmi les acteurs de la RSE, au sujet des enjeux soulevés par la problématique de la RSE et des alternatives possibles. Il vise aussi à préciser le domaine de recherche dans lequel s'engage le Pôle ReSponsE de l'Université de Liège (Belgique)[2], autour du projet de développement d'une approche critique et opérationnelle de la RSE.

Concrètement, après avoir précisé notre positionnement par rapport à la gestion socialement responsable d'une entreprise, nous proposerons une réflexion critique centrée sur les enjeux contextuels, politiques et processuels de toute démarche de RSE. L'adoption de ce cadre d'analyse nous permettra, dans un second temps, de mettre en lumière les aspects opérationnels liés à l'adoption d'un label social, le SA8000, par une PME belge. Sur base de ces éléments théoriques et empiriques, nous proposerons des pistes de réflexion pour construire les outils et méthodologies qui permettront d'accompagner les entreprises voulant s'inscrire dans un nouveau paradigme de gestion : celui de la gestion *par* la RSE.

1. Problématisation

Les principes éthiques qui fondent l'approche de la responsabilité sociale suscitent, à juste titre, l'engouement de nombreux acteurs. En référence à ces principes, et sous la pression de multiples mouvements de travailleurs, de consommateurs, d'environnementalistes, mais aussi d'organisations publiques régionales, nationales ou internationales, etc, les entreprises ont multiplié les outils devant leur permettre de fonctionner de manière socialement responsable. D'autres organisations, parfois créées à cette fin, ont également mis au point différents dispositifs destinés à encadrer les pratiques des entreprises se voulant responsables. Il existe désormais de multiples instruments de RSE qui se positionnent essentiellement en amont ou en aval des processus de responsabilité sociale[3].

Par « amont » du processus, nous désignons le travail de formalisation des principes de responsabilité sociale auxquels les entreprises choisissent d'adhérer. Ce travail donne lieu à la production de référentiels de normes, déclarations de principes, chartes d'entreprises, codes de conduite, etc. Sous des dénominations identiques, ces différents instruments recouvrent des réalités parfois très différentes, notamment en termes de processus d'élaboration et de contenu. À ce stade du processus de RSE, les entreprises peuvent également tenter d'obtenir un label social. Ces labels présentent la particularité d'être conçus par des acteurs sociaux externes à l'entreprise. Toutefois, qu'il s'agisse de labels, de codes de conduite ou autres, l'objectif visé par ces différents outils reste identique : donner à l'entreprise un cadre de référence en matière sociale, auquel elle devra se conformer pour pouvoir se dire socialement responsable.

Quant à l'« aval » du processus de RSE, il concerne selon nous les activités de contrôle du respect des principes déclarés en amont. Bien que certaines entreprises aient mis sur pied leurs propres bureaux de contrôle, cette étape est principalement investie par des organisations externes aux entreprises évaluées, ce qui constitue une garantie élémentaire d'objectivité et de validité des contrôles. Agences de notation sociale, firmes d'audit classiques et spécialisées, ONG, mouvements de travailleurs, etc sont présents sur ce marché, et la prolifération des indicateurs et des méthodologies ne contribue pas à la lisibilité et à la transparence des contrôles réalisés.

Ce bref survol des instruments existants dans le champ de la RSE nous apparaît mettre en lumière le fait que le travail d'opérationnalisation du concept s'est surtout concentré sur les phases amont et aval du processus. Cette « débauche de moyens » cache cependant le fait que les entreprises sont très peu aidées sur la façon d'opérationnaliser les principes éthiques déclarés[4]. Si l'on veut que ces derniers ne restent pas lettre morte, nous croyons qu'il est nécessaire d'impulser un changement aux différents niveaux de l'organisation. Or, cette transformation fondamentale de l'organisation vers un nouveau paradigme gestionnaire n'est pas une sinécure. Tous les processus doivent être revus à l'aune du référentiel de normes conçu ou adopté. Cette évolution n'est-elle pas une nécessité pour toute organisation souhaitant réellement aller au-delà des aspects de légitimation et de marketing social ?

[2] Le Pôle ReSponsE réunit des compétences complémentaires (diagnostic et changement organisationnel, approches sociologique, économique et gestionnaire de la RSE, économie sociale) autour de la problématique de la RSE.

[3] Quelques exemples, dans une liste non exhaustive : Global Reporting Initiative, Social Accountability 8000, United Nation Global Compact, Guidelines de l'OCDE pour les entreprises multinationales, ISO 14000, Déclaration de l'OIT sur les principes fondamentaux et droits au travail, etc.

[4] Ceci ne veut pas dire que rien n'a été créé dans cette optique : ainsi, le AA1000, qui se situe au cœur du processus pour accompagner les organisations dans leur gestion par la RSE (Pasquero, 2005)

Sur la façon de mettre en cohérence discours et pratiques et sur la conduite du changement induit par l'introduction de la RSE dans les préoccupations stratégiques, les organisations ne disposent que de peu de ressources. La littérature sur la RSE, et les colloques qui abondent sur le thème, passent trop souvent sous silence les implications managériales des pratiques discutées. Les actions prônées en matière de RSE sont présentées de manière assez « déconnectée » par rapport au reste du fonctionnement de l'entreprise. Les solutions techniques mises en avant sont les arbres qui cachent la forêt des problèmes politiques et organisationnels auxquels sont quotidiennement confrontées les organisations en quête de responsabilité sociale. L'expérience du pôle ReSponsE montre que lorsqu'elles sont amenées à en débattre lors de colloques ou tables rondes sur ce thème, nombreuses sont les entreprises qui expriment ces difficultés.

Dans cette perspective, notre souhait n'est pas d'ajouter à la littérature existante sur l'amont et l'aval du processus de RSE. Comme annoncé d'emblée, notre objectif est de dépasser les discours et de faire de la RSE un véritable mode de management. Dans ce but, nous nous proposons d'(entre-)ouvrir la boîte noire que constitue l'opérationnalisation de la RSE, du stade de la construction des normes à celui du contrôle de leur application, comme le montrera l'étude de cas.

En résumé, nous ne cherchons pas à développer une démarche qui se juxtapose à la gestion globale de l'entreprise, sans former un ensemble intégré, ce que nous appelons une gestion *de* la RSE. Au contraire, nous proposons de poser les jalons d'un nouveau paradigme de gestion : la gestion *par* la RSE. Cette démarche intégrerait la RSE de manière transversale dans toute la gestion de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de proposer que la RSE devienne le paradigme de régulation de l'entreprise. Pour ce faire, cette démarche s'articulerait sur l'analyse des impacts sur les processus organisationnels (approvisionnements, production, distribution, contrôles, etc) et les pratiques managériales (GRH, communication et marketing interne et externe, dialogue social, évaluation de la performance, etc) des stratégies de RSE.

À cette fin, nous nous inspirons du modèle d'analyse contextualiste de Pettigrew (Pettigrew, 1985, 1987, 1990), dans la mesure où il attire l'attention sur la nécessité de prendre en compte dans la réflexion les dimensions pertinentes pour tout changement organisationnel : acteurs, contexte, contenu et processus.

Du côté des acteurs, il nous semble important de questionner les modalités de prise en compte des intérêts et rationalités de toutes les parties prenantes. Pour ce qui concerne le contexte, nous souhaitons insister sur la nécessité d'appréhender les spécificités du contexte interne et externe des organisations, comme pour tout projet de changement organisationnel. La RSE vise des organisations de tous types, à la culture, aux modes de fonctionnement et aux enjeux variés. Elle peut dès lors difficilement être traduite en pratique à l'aide d'outils standardisés. En terme de processus, nous l'avons dit, celui-ci doit être considéré dans son intégralité, tel un processus de changement organisationnel affectant l'ensemble des dimensions de l'organisation.

Dans notre approche, la dimension contenu se réfère au management par la RSE. Au sein de la trilogie traditionnelle du développement durable « *people, planet and profit* », nous nous concentrons sur l'aspect *people management*. Notons toutefois qu'il est indispensable de l'appréhender dans sa globalité. En effet, les considérations à ce sujet sont souvent restreintes aux problématiques de travail forcé et de travail des enfants. Sans occulter ces problèmes, la gestion par la RSE nous semble aller au-delà en prenant en compte toutes les personnes qui travaillent pour l'entreprise (dans sa structure ou au sein de structures externes, comme chez les sous-traitants ou les fournisseurs) et concerne les diverses dimensions de la qualité de l'emploi. Ce point ne fera pas l'objet d'une section spécifique, mais sera abordé d'une façon transversale.

2. Pour un management par la RSE

2.1 - Le contexte

Dans une perspective de gestion *par* la RSE, l'analyse des impacts attendus d'une politique de RSE sur l'ensemble des processus organisationnels ne peut être réalisée sans tenir compte du contexte organisationnel dans lequel le changement s'inscrit (Pettigrew, 1990). Nous postulons en effet que les conditions préalables d'organisation, de GRH, de stratégie, de marché, de technologie, de secteur, etc (c'est-à-dire le contexte), ne seront pas sans conséquences sur la façon dont sera gérée la mise en œuvre du nouveau paradigme gestionnaire.

La formulation « responsabilité sociale de l'entreprise » est à notre avis trop restrictive, dans la mesure où elle fait abstraction de multiples autres types d'organisations (Berthoin Antal & Sobczak, 2004). L'une des conséquences de cette vision limitative est que les travaux et actions menés dans le champ de la RSE sont le plus souvent développés en référence à un modèle unique d'entreprise : l'entreprise multinationale marchande mobilisant des réseaux de sous-traitance dans les pays émergents.

Or, de nombreuses autres formes d'organisations doivent également être tenues pour responsables de leur

comportement et de ses conséquences sur l'environnement et sur la société (PME, ONG, fondations, Universités, écoles, services publics, associations, etc.). La façon de poser la problématique de la RSE, de même que les instruments existants, ne rencontrent cependant pas toujours les préoccupations et attentes de ces diverses organisations.

De même, dans le contexte économique contemporain, la notion d'entreprise ne rend plus bien compte des unités économiques et organisationnelles pertinentes quand il s'agit de définir les responsabilités en matière sociétale. Peut-on réellement attacher des responsabilités à une entreprise lorsque celle-ci ne constitue qu'un élément d'un groupe, ou qu'un maillon d'un vaste réseau ? Une entreprise peut-elle exercer librement sa responsabilité, lorsqu'elle est prise dans un champ d'interrelations qui la prive d'une réelle marge de manœuvre ?
Nous noterons encore que les restructurations continuelles de l'activité économique conduisent à une disparition graduelle des repères traditionnels des organisations. Celles-ci sont de plus en plus poreuses. Elles sont aussi de plus en plus sujettes aux influences extérieures, et ce qu'elles soient issues du secteur marchand ou du non-marchand. Les coalitions d'intérêts sur lesquelles reposaient les entreprises se recomposent progressivement, ce qui les contraint continuellement à se repositionner vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes. Cette stratégie de repositionnement constitue pour les entreprises un véritable enjeu de survie à long terme, qui ne peut être opérée qu'à l'aide d'outils performants d'analyse du contexte. Elle doit idéalement s'insérer dans une politique intégrée de RSE. Or, dans un tel contexte de brouillage des repères, définir une stratégie de réponse aux intérêts des parties prenantes est loin d'être simple.
Par ailleurs, dans la mesure où le contexte externe influence également les modalités de gestion, il influera sur la gestion par la RSE. Ainsi, le contexte socio-économique sera un facteur significatif : on peut raisonnablement penser que la régulation par la RSE se développera différemment dans un secteur en croissance et dans un secteur en crise. De même, le contexte politico-juridique, notamment les lois et les sensibilités politiques, joueront un rôle non négligeable sur le développement de la RSE.

2.2 - Les acteurs

Mettre en place une politique de responsabilité sociale signifie, pour toute organisation, un élargissement de son périmètre d'action, car elle reconnaît désormais que sa responsabilité est engagée vis-à-vis de toutes les parties potentiellement affectées par son activité. Elle s'engage dès lors à prendre en compte dans sa gestion les intérêts de ses parties prenantes, et à poursuivre avec elles un dialogue dans une perspective de long terme.
Le « management des *stakeholders* (parties prenantes) » est présenté comme une dimension centrale de toute stratégie de RSE (Carroll et Buchholtz, 1999 ; Donaldson, 2002 ; Freeman, 1984 ; Hill et Jones, 1992). Différents travaux s'attachent à l'identification des parties prenantes pertinentes (Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Kochan et Rubinstein, 2000). Les distinctions théoriques mobilisées à cette fin ne manquent pas : primaires ou secondaires, propriétaires ou non propriétaires, détenteurs de capitaux ou d'avantages tangibles, acteurs ou résultat de l'entreprise, en relation volontaire ou involontaire, etc. Mais au-delà de ce travail d'identification, peu d'attention est portée à la manière de composer avec ces différents acteurs. Or, comme le fait remarquer De Gaulejac (2005, p. 73), *à chaque « partie prenante » de l'organisation correspondent des points de vue qui apparaissent comme convergents sur certains points, divergents voire antagonistes sur d'autres*. Alors que l'orientation donnée au courant de la RSE se veut normative et guidant les managers dans l'identification des parties prenantes les plus susceptibles d'influencer le cours de l'entreprise, il n'existe guère de recommandations dans la littérature visant à aider ceux-ci - ou des intervenants externes - à identifier l'état des relations en présence, les rationalités défendues par les acteurs, ainsi que les ressources et rapports de force qu'ils entretiennent. Une part importante des travaux sur la RSE passe sous silence ces enjeux politiques et postule une coopération naturelle et volontaire entre l'organisation et ses parties prenantes : dans cette perspective, le rôle du management consisterait à prendre en considération l'ensemble des points de vue exprimés par les multiples parties prenantes pour arriver, au travers d'accords concrétisés notamment sous la forme de codes de conduite ou de chartes (sociales, environnementales, etc), à élaborer les bases d'un partenariat multipartite orienté vers la réalisation d'un objectif commun. Mais rien n'est moins sûr.

La théorie de la dépendance des ressources, élaborée par Pfeffer et Salancik en 1978, mettait déjà en lumière le pouvoir des parties prenantes sur l'organisation. Ces auteurs affirment que la pérennité de l'organisation dépend de son aptitude à gérer les demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. L'étude du cas Trilogi proposée par Xhauflair et Zune (2006) apporte de l'eau au moulin de la thèse de Pfeffer et Salancik. Les éléments empiriques qu'ils relèvent mettent en doute la viabilité des arrangements basés sur la coopération autour d'un objectif commun, dans une perspective temporelle soutenue. La diversité des intérêts en présence, ainsi que les temporalités propres des diverses parties prenantes, mettent en doute la viabilité d'un arrangement de type « code de conduite » dans les environnements instables et, plus largement, dans le cas

d'entreprises soumises à de fortes exigences de flexibilité. Ce serait en effet nier le pragmatisme qui doit être celui de l'entreprise dans son travail de légitimation sociale et de réduction de l'incertitude, dans la mesure où celle-ci devra ajuster constamment sa politique et ses actions en fonction de l'évolution des ressources de ses parties prenantes, mais aussi de l'émergence de nouveaux contre-pouvoirs.

Par ailleurs, des différences objectives caractérisent les parties prenantes d'une même organisation. Les *stakeholders* bénéficient d'une légitimité et de moyens d'action différents, qu'ils mobilisent en vue de l'atteinte d'objectifs parfois fondamentalement opposés. C'est le cas des actionnaires, que l'on considère souvent comme une partie prenante comme les autres, alors qu'elle n'est pas du tout sur le même pied d'égalité que les autres. On voit bien l'énorme pouvoir -qui d'ailleurs va croissant- que les actionnaires détiennent sur les entreprises. Bien souvent, ils ne se soucient ni du personnel, ni du respect des normes environnementales, etc. On rencontre alors parfois des situations presque schizophréniques, où des entreprises communiquent incessamment sur leurs initiatives en matière de RSE, alors que les exigences de retour sur investissement exprimées par les actionnaires les placent dans l'impossibilité d'être socialement responsables.

Il importe aussi d'être conscient que participer à un dialogue avec les entreprises n'est pas totalement dénué de risques pour certaines parties prenantes. Des ONG peuvent perdre leur indépendance si elles nouent des partenariats avec des sociétés multinationales ; des travailleurs peuvent perdre certains droits lorsque le dialogue sort des balises du dialogue social ; des clients peuvent voir leur vie privée envahie par l'entreprise ; des fournisseurs peuvent se voir imposer certaines normes inaccessibles, etc. Ces exemples constituent une autre preuve de la complexité qui sous-tend la gestion des parties prenantes.

Au vu de ce contexte, on comprend que la gestion des parties prenantes est loin d'être chose aisée. Il apparaît clairement que le dialogue ne suffit pas. Il est nécessaire que les entreprises et autres organisations en soient conscientes. Il importe également de les soutenir dans cette démarche, en mettant à leur disposition des experts et des outils qui pourront les aider à analyser leur environnement dans toute sa complexité et sa versatilité, et à planifier des actions en conséquence. D'un point de vue méthodologique, il serait utile d'aider les organisations à s'inscrire dans une perspective sociologique critique, afin d'identifier les parties concernées par l'activité de l'organisation, de repérer leurs enjeux et les raisons qui les poussent à agir, d'identifier les moyens dont elles disposent pour exercer leur pouvoir (Pichault, 1993). L'organisation concernée devra élaborer une stratégie d'action envers ses différentes parties prenantes. Certaines exigences seront très probablement plus difficilement intégrables que d'autres. D'un point de vue pragmatique, il faudra donc évaluer les risques encourus vis-à-vis de chaque partie prenante et en prioriser certaines. Il faudra aussi régulièrement réévaluer ces risques et les priorités établies. L'environnement de l'organisation évoluant constamment, l'organisation se voulant socialement responsable devra continuellement revoir sa stratégie et reconfigurer les relations qu'elle entretient avec les différents groupes d'intérêt.

2.3 - Le processus

Nous l'avons dit, nous défendons l'idée qu'il est important de documenter la RSE en tant que processus de *changement* organisationnel, dans la mesure où le changement organisationnel nécessaire à une gestion intégrée de la RSE affecte en profondeur le fonctionnement de l'organisation. Toutefois, la question de la mise en oeuvre d'une politique de responsabilité sociale par une organisation passe trop souvent sous silence les nombreuses implications de cette stratégie sur tous les processus organisationnels, du moins lorsque les actions en la matière dépassent le stade du discours marketing. Or, nous proposons que pour dépasser les labels, les prescrits légaux, bref, pour gérer *par* la RSE, la RSE doit être intégrée dans le *core business* de l'entreprise.

Dès lors, la mise en œuvre d'un véritable *mainstreaming* en RSE -c'est-à-dire une politique de RSE transversale (non cantonnée dans l'un ou l'autre département de l'entreprise), longitudinale (construite sur la durée) et apportant une plus-value pour l'organisation et ses parties prenantes- nécessite une réflexion approfondie sur les changements organisationnels qui doivent en découler.

Notre objectif, en se centrant sur le processus organisationnel, est de relever le défi d'accompagner les entreprises dans leur mise en place d'un comportement socialement responsable, sans pour autant les « coincer » par l'application d'outils (ex : les chartes, les codes de conduite, les labels) qui ont fréquemment pour corollaire de produire de la prescription, de la normalisation, de l'objectivation, de l'instrumentalisation et de la dépendance. Autrement dit, les outils ont souvent tendance à susciter des effet qui vont à contre-courant de ce qui est traditionnellement mis en avant par les entreprises, à savoir l'autonomie, l'innovation, la créativité et l'épanouissement au travail (cf. De Gaulejac, 2005, p. 75, qui développe ce thème à propos de l'EFQM). C'est précisément la prise en compte des acteurs, du processus et du contexte qui devrait permettre d'éviter ces écueils au travers de l'adaptation de nos

outils et méthodologies de gestion du changement à cette démarche.

Notre analyse du processus de changement organisationnel se décline en trois étapes : les éléments déclencheurs de la RSE, le processus de gestion proprement dit et les impacts de la RSE sur l'entreprise.

2.3.1 - Les éléments déclencheurs

S'intéresser aux rationalités qui sous-tendent la mise en œuvre de stratégies de RSE permet de comprendre la logique dans laquelle l'entreprise souhaite s'engager (Cornet et Delhaye, 2005) : s'agit-il d'une logique d'image, ou d'une réelle volonté d'adopter un comportement socialement responsable ? À ce stade, il importe toutefois de ne pas porter de jugement prématuré sur les effets déclencheurs d'une politique dite de RSE, car, comme nous le verrons, le résultat atteint au final peut différer de manière très significative de l'approche privilégiée en amont.

Chaque entreprise étant confrontée à des réalités qui lui sont propres, l'analyse des éléments déclencheurs permet de cerner le type de changement organisationnel nécessaire. Ainsi, une entreprise qui a été confrontée à un procès pour non respect de la réglementation sociale pourra être motivée -outre le fait de se conformer dorénavant à la loi- par un changement organisationnel qui lui permettra de dépasser les aspects légaux enfreints afin de redorer son image. Par contre, une entreprise qui part du constat qu'une proportion importante de son personnel a plus de 45 ans, ce qui engendre des problèmes spécifiques de gestion qu'elle souhaiterait traiter autrement que par des licenciements ou des pré-pensions, prendra des mesures d'un autre type tout en s'inscrivant dans une logique de RSE. Il n'y a en effet pas « une RSE », mais des façons multiples d'être socialement responsable, qui diffèrent en fonction du contexte, des objectifs, des acteurs et des processus mis en œuvre.

2.3.2 - Le processus proprement dit

L'analyse des outils de RSE sélectionnés par l'entreprise, de même que celle du processus qui a mené à ce choix et du type de méthodologie de gestion du changement mis en œuvre, est un préalable essentiel, qui peut servir de révélateur des intentions (cachées) qui sous-tendent la démarche.

Ensuite, il est intéressant de voir selon quelles modalités la RSE se traduit dans l'organisation. Cette étape est centrale dans la démarche, mais elle est pourtant rarement abordée dans la littérature. Un passage à une gestion par la RSE va nécessairement impliquer -au-delà de la conformation éventuelle aux principes des outils choisis et d'actions de reportings- de véritables changements organisationnels touchant entre autres la GRH, l'organisation du travail, l'approche clientèle/usagers. Les divers questionnements ci-dessous -dans une liste non exhaustive- illustrent les enjeux d'une gestion par la RSE aux différents niveaux du management.

- L'entreprise se contente-t-elle de débusquer les phénomènes de discriminations vis-à-vis des personnes « différentes » (handicapée, d'une autre origine ethnique, etc) ? Ou va-t-elle de l'avant en s'efforçant de prévenir les discriminations (par exemple, par une politique de formation continue appropriée aux travailleurs âgés) ? Elle peut également aller au-delà, par exemple en considérant son personnel d'une façon autre, en lui permettant d'exprimer ses ressources et ses compétences souvent non utilisées, et même non répertoriées dans l'organisation.

- L'entreprise se contente-t-elle d'appliquer les règles de base relatives aux conditions d'hygiène et de sécurité, de travail des enfants et de travail forcé, dans sa gestion des sous-traitants situés dans des pays en voie de développement ? Ou va-t-elle au-delà en assurant également un salaire décent, en se préoccupant de la santé de ses travailleurs, ou encore en offrant des possibilités de formation ?

- L'entreprise se contente-t-elle de nommer une personne de contact pour tout cas de harcèlement moral ou d'abus de pouvoir, ou fait-elle un diagnostic organisationnel pour comprendre ce qui pousse à l'émergence de tels phénomènes en son sein, de façon à prendre les mesures nécessaires en matière d'organisation du travail, de répartition des tâches et du pouvoir, de description des fonctions, etc. pour réduire les risques d'apparition de nouveaux cas ?

Ces éléments relèvent certainement davantage de la dimension « contenu » que de la dimension « processus ». Cela montre à quel point les interactions entre les différentes dimensions prises en compte -contexte, acteurs, processus, contenu- sont dynamiques et systémiques ; elles ne peuvent dès lors être considérées isolément, même si, pour la clarté de l'exposé, nous avons dû nous y résoudre.

Face à ces nombreux défis, notre objectif n'est pas de préciser davantage le type de changement organisationnel nécessaire pour gérer *par* la RSE. En effet, le lecteur l'aura sans doute compris au travers de ces illustrations, un processus de changement ne peut se construire qu'à partir de la réalité concrète de l'organisation, et non au départ d'un modèle idéal. Les spécificités de l'organisation - les défis auxquels elle est confrontée, les problèmes particuliers qu'elle connaît, sa culture d'entreprise, son mode de gestion, etc - sont autant d'éléments qui jouent un rôle important dans le passage une gestion *par* la RSE.

Il en va de même pour ce qui concerne la prise en compte des intérêts, des représentations, des comportements et des attentes des autres parties prenantes. Comme

Mispelbom (1999) le notait déjà à propos de la gestion de la qualité totale, croire en la convergence des intérêts des parties prenantes est erroné puisqu'une telle affirmation véhicule l'idée selon laquelle on fait « comme si les antagonismes sociaux s'effaçaient devant l'idéal de qualité », dans notre cas, devant l'idéal « RSE ». C'est évidemment faux, comme nous l'avons montré plus haut, les enjeux de chaque partie prenante étant différents et indépendants. Par contre, une gestion par la RSE consiste non pas à faire croire en la convergence des intérêts des différentes parties prenantes ou encore à les mettre en concurrence pour un « plus grand bien » de l'entreprise, mais bien à prendre le temps de comprendre les intérêts de chacun et à installer des lieux de dialogue et de médiation. Dans cette démarche, il est également important de veiller aux intermédiaires vis-à-vis des parties prenantes. En effet, de nombreuses questions peuvent se poser quant à leur légitimité ou leur place dans les processus actuel de prise en compte de certaines parties prenantes (ex : les auditeurs sociaux, les déontologues d'entreprise peuvent-ils légitimement remplacer les délégués syndicaux, par exemple ? Le *reporting* peut-il réellement constituer un outil de dialogue ?).

2.3.3 - Les impacts au niveau de l'entreprise

Il est également utile de s'intéresser aux effets d'une gestion *par* la RSE sur l'entreprise. Même si cette gestion se met en place de manière progressive, les premières études de cas ont montré que les entreprises qui souhaitent effectivement aller au-delà des labels sont prises dans un « effet boule de neige », qui les pousse au-delà de leurs ambitions initiales (souvent plus restreintes). C'est pour cela que nous avons insisté sur l'importance des prémisses de cette politique. En effet, au départ d'un objectif très ciblé, une organisation peut enclencher des transformations beaucoup plus profondes, ou encore s'inscrire dans un processus d'apprentissage organisationnel de la RSE. In fine, les entreprises qui prennent la peine d'aller au-delà de l'application d'un label, pourront, outre un effet d'image, bénéficier d'une meilleure GRH (notamment en termes de satisfaction et de productivité), d'une meilleure adéquation du fonctionnement de l'organisation par rapport à leurs missions, etc.

3. Les enjeux de la mise en œuvre de la RSE : cas d'une PME mettant en place le SA8000

Après ces diverses considérations au sujet des enjeux d'un management par la RSE, déclinées sur les dimensions contexte, acteurs, contenu et processus, cette section est consacrée à l'illustration de notre problématique au travers du cas d'une PME belge mettant en place le label social « Social Accountability 8000 ».

Le choix de cette étude de cas est motivé par notre souhait d'illustrer les postulats avancés dans la première partie de cet article quant aux enjeux de la phase d'opérationnalisation d'une démarche RSE, et cette fois-ci en prenant en compte les spécificités des PMEs, souvent marginalisées au détriment des grandes organisations. Loin de vouloir de se positionner comme un modèle de « bonnes pratiques », cette étude de cas vise en premier lieu une ouverture sur une zone de débat qui mettrait en lumière la réalité souvent cachée d'un passage du discours à la pratique de la RSE dans une PME.

Notre présence au sein de cette PME remonte à une date antérieure à la mise en place du processus de labellisation. De ce fait, la présente analyse a démarré avant le déclenchement du processus de certification, ce qui nous permet de proposer une vue globale sur l'historique du projet, ses éléments déclencheurs et les différentes étapes de son opérationnalisation.

3.1 - Présentation du cas

Le présent cas concerne une PME belge de télémarketing que nous nommerons ici « Call Center ». Son activité principale est de jouer l'intermédiaire entre ses propres clients et les clients ou prospects de ses clients, dans des opérations d'émission et/ou de réception d'appels téléphoniques. Le siège social, situé en région wallonne, occupe environ une dizaine de personnes en permanence et une vingtaine de saisonniers. « Call-Center » dispose également d'une unité de production en région flamande qui emploie environ 15 personnes, presque toutes intérimaires. Une partie de la production est sous-traitée à un centre d'appel localisé au Maroc et un projet d'extension en sous-traitance sur un pays de l'Europe de l'Est est en préparation. Créée en 2001, « Call-Center » a pu conserver un turnover relativement stable par rapport à la moyenne du secteur, et a assuré une croissance positive de son chiffre d'affaire depuis sa création.

3.2 - Contexte

Le secteur du télémarketing dans lequel opère « Call-Center » est soumis à une forte concurrence qui a connu une croissance importante au cours des 10 dernières années. Cette concurrence et cette recherche de clients à tout prix ont entraîné des dérives dans la gestion des ressources humaines. Les pratiques de ce secteur sont souvent montrées du doigt (conditions de travail défavorables pour les agents opérateurs, faibles rémunérations, stress causé par la nature même du travail : temps de pause insuffisants et chronométrés, objectifs irréalisables, horaires de travail bâclés et peu prévisibles, etc)

Face à cette image négative des centres d'appels, « Call-Center » a souhaité s'affirmer par une politique différente de celle de ses concurrents et s'acquitter de ses obligations d'entreprise citoyenne aussi bien sur le plan régional qu'international. C'est dans cet objectif que l'entreprise a décidé de s'engager dans une certification SA8000 avec la volonté d'attester la capacité du secteur des centres d'appels à être une source de création de richesses aussi bien économiques (profits) que sociales (épanouissement des employés, fidélisation et sentiment d'appartenance).

Par ailleurs, il importe de signaler que « Call-Center » est une entreprise quasiment « mono-client » (avec dans le meilleur des cas, trois à quatre clients supplémentaires par an) et dont l'activité reste très saisonnière. Cette dépendance est marquée par la présence et l'intervention du client dans le processus de production du service, avec des exigences de contrôles très strictes des scripts utilisés par les téléopérateurs, des techniques de télévente et des processus de gestion de la qualité. Les marges de manœuvres de « Call-Center » en ces matières se trouvent donc assez réduites, contrairement à la gestion des ressources humaines qui reste à la libre conduite de « Call-Center ».

Ces conditions d'organisation et de contexte ont été placées au centre de la pensée du management de la RSE au sein de « Call-Center ». L'ensemble des initiatives mises en place a pris en compte les particularités du contexte de l'entreprise, particulièrement ses marges de manœuvres assez limitées par rapport à son client principal en matière de gestion de la production et de la qualité.

3.3 - Acteurs

Les enjeux relevés précédemment en matière d'identification et de gestion des intérêts et rationalités des parties prenantes n'ont pas été centraux dans le cas de « Call-Center ». En effet, vu la petite taille de l'entreprise, les acteurs primordiaux ont d'abord été les employés de l'entreprise, avec lesquels un ensemble de mesures ont été initiées pour les impliquer dans la démarche RSE de l'entreprise. Sont venus ensuite les fournisseurs et sous-traitants avec lesquels l'entreprise a entamé un processus questionnant leur respect des prescrits légaux basiques en matières de droits de travail étaient peu nombreux. En outre, il importe de souligner que la petite taille de l'entreprise « Call-Center » l'enferme dans des rapports de pouvoir dominés par ses fournisseurs et sous-traitants de taille plus importante (ex : l'opérateur de télécommunications, la banque et assurance), ce qui réduit la démarche de RSE à un cercle assez restreint de parties prenantes externes.
La politique de RSE de « Call-Center » ne semblait pas intéresser ses clients. De même, les syndicats ne constituaient pas une partie prenante à part entière, car l'effectif de « Call-center » est inférieur au seuil de constitution d'une délégation syndicale dans l'entreprise (bien que plusieurs employés soient affiliés à titre privé). Par conséquent, l'entreprise n'a pas cherché à dépasser les éléments normatifs du label et s'est contentée de communiquer à ses clients et aux syndicats son plan d'action en matière de RSE. Aucune tentative d'élaboration de coopération spécifique en matière de RSE n'a vu le jour avec ces dits partenaires.

Par contre, les employés de la société ont été parmi les premiers à intégrer les nouvelles pratiques introduites dans le cadre du management par la RSE. Ceci a permis de rompre avec certaines pratiques du passé, essentiellement en matière de GRH et d'organisation du travail de production interne (ex : gestion des demandes de congés). En outre, cette mobilisation a débouché sur l'instauration d'une procédure d'élection d'un délégué personnel.

3.4 - Processus

« Call-Center » prône le respect des droits de ses employés ainsi que de ceux de ses sous-traitants installés dans des pays en voie de développement. Ceci constitue vraisemblablement un point d'entrée vers une réforme de la gestion de ses ressources humaines. Cependant, il convient de questionner la volonté de déclencher un changement organisationnel plus profond, au-delà de la simple obtention du label social SA8000. Pour ce faire, nous présentons notre analyse du processus de changement en fonction des enjeux relevés dans la première partie de notre communication. Nous mettons ensuite en lumière les logiques d'entrée vers une politique RSE, le processus proprement dit, les difficultés rencontrées et les impacts sur l'entreprise.

3.4.1 - Eléments déclencheurs d'une politique RSE et la logique d'entrée choisie

Outre les particularités du contexte organisationnel interne et externe décrites plus haut, le souhait d'obtention d'une certification sociale trouve son origine dans les convictions personnelles du gérant fondateur de « Call-Center », qui a souhaité affirmer la potentialité d'exister en tant qu'entreprise citoyenne, et prouver la possibilité d'un réel passage du discours à l'action tout en étant une PME dont les ressources financières sont limitées, les connaissances des démarches formelles d'une RSE faibles et les impératifs de survie de plus en plus prégnants.

La rencontre fortuite avec un centre de recherche universitaire spécialisé en gestion des ressources humaines a permis de transformer les discours en plan d'action afin de relever le défi d'exister en tant qu'entreprise

responsable socialement et soucieuse de son implication dans la société civile régionale et internationale. La collaboration avec l'université a ainsi permis aux deux unités concernées de découvrir les enjeux de la mise en place du processus de certification SA8000 dans une PME et de relever le défi de sa réussite malgré les différentes embûches qui semblent l'empêcher. Le soutien de l'Université a pris la forme d'un accompagnement en vue d'une meilleure compréhension des éléments normatifs du SA8000, une analyse approfondie des processus organisationnels existants et la capacité à amener un changement organisationnel et structurel de « Call-Center » qui répondrait à la fois aux exigences de la norme SA8000 et aux besoins internes de l'entreprise en termes d'organisation, de procédures et de structures.

Enfin, hormis les incitants à l'action exprimés volontairement et clairement par l'entreprise, d'autres facteurs implicites pourraient être à l'origine du projet de la certification sociale, notamment la recherche d'une valeur commerciale qui ne serait pas sans effet sur les opérations futures de prospection. Quoi que sous-jacent, un tel objectif dans le chef de « Call-Center » serait tout à fait légitime, dans la mesure où l'entreprise n'a bénéficié d'aucun soutien financier pour mener à bien son projet et pourrait rechercher un retour sur son investissement initial.

3.4.2 - Le processus proprement dit

« Call-Center » ne dispose d'aucune certification au préalable. Sa direction, ainsi que l'ensemble de son staff, ont toujours veillé à assurer une meilleure efficacité de l'organisation et, *in fine*, une fidélisation des clients. Le manque d'expertise en matière d'instauration de processus de changement organisationnel n'a pas été un élément facilitateur.

Parmi les multiples points de départ éventuels que pouvait choisir l'entreprise, « Call-Center » a initié son projet par la mise en place d'un outil de RSE rarement utilisé en Belgique : le Label International SA8000 (Social Accountability 8000). En effet, les statistiques de septembre 2005 de la SAI (Social Accountability International, l'organisme fondateur du SA8000) ont montré que seules trois entreprises en Belgique sont certifiées SA8000. D'où l'intérêt de s'interroger sur les raisons de ce choix particulier !

En fait, la panoplie des référentiels en matière sociale, sociétale et environnementale ne manque pas de diversité. « Call-Center » a choisi le SA8000 particulièrement pour deux raisons majeures :

- L'universalisme prétendu de ses fondements normatifs, présumés adaptés à tout type d'organisation et reconnus mondialement : cet argument de taille a joué contre le choix du « Label Social du gouvernement belge », dont la reconnaissance est limitée au territoire belge. L'universalisme du SA8000 correspondait donc à la vision stratégique de « Call-Center » en matière d'expansion internationale.

- Le SA8000 certifie l'ensemble des processus internes de l'organisation en matière de RSE. Contrairement au Label Social belge qui, de son coté, ne certifie que la chaîne de production d'un produit ou service particulier.

Le reste du processus a été guidé par la mise en place des ajustements des procédures présentes en matière de gestion des ressources humaines, pour un alignement adéquat avec les exigences normatives du label SA8000. Ceci a pris la forme d'une analyse des procédures internes, leur remise en cause et leur remodelage sous une forme respectant mieux les exigences de la norme et les spécificités de l'entreprise.

En termes de gestion des ressources humaines, « Call-Center » a bénéficié de l'expertise de son partenaire universitaire pour revoir ses procédures internes en matière de recrutement, formation interne, promotion, évaluation périodique, rémunération, mais aussi de choix des fournisseurs et sous-traitants et des aspects de sécurité et d'hygiène au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la vision de « Call-Center » telle que décrite par son directeur est la suivante : *« [...] garantir sur toutes nos unités de production et, partout dans le monde, les mêmes conditions de travail et le même sentiment d'appartenance [...]»* (Charte Ethique Call-Center, 2005). Cette vision de l'entreprise citoyenne s'est traduite dans une recherche de proximité géographique avec les employés stables et temporaires. D'où l'idée de créer une unité de production dans la région flamande de la Belgique pour les prestations assurées par des employés néerlandophones habitant cette région. Cette proximité géographique vise à fidéliser les employés opérateurs.

3.4.3 - Difficultés rencontrées lors de l'opérationnalisation de la norme SA8000

La phase d'opérationnalisation n'a pas été sans difficultés pour « Call-Center » aux niveaux managérial, macro-économique et normatif.
La certification de «Call Center» au label SA8000 a eu le grand avantage de profiter du soutien et de la conviction de la direction générale de l'entreprise, mais ceci n'a pas suffi à faciliter le montage du projet. Le chemin de l'opérationnalisation était semé d'embûches diverses.
Les exigences normatives du SA8000 ont mis « Call-Center » face à des obligations qui dépassent ses capacités et qui l'impliquent indirectement dans des jeux de pouvoir avec certaines de ses parties prenantes. En

effet, « Call-Center » se voit incapable d'opérer des contrôles permanents de certains de ses fournisseurs et sous-traitants pour garantir la bonne application des huit conventions de base de l'Organisation Internationale de Travail (comme stipulé par la SA8000). Sa petite taille, qui implique une faible contribution au chiffre d'affaire de ses fournisseurs et/ou sous-traitants, la rend incapable de répondre à l'exigence de la norme en cette matière[5].

Au niveau de l'opérationnalisation du projet, la plus grande difficulté rencontrée par « Call-Center » est le passage forcé d'un management intuitif et informel, au jour le jour, vers un management stratégique plus formalisé qui suit des procédures internes selon le canevas proposé par la norme SA8000 (par exemple en ce qui concerne les règles de promotion et les évaluations internes). Etant donné la formation managériale très basique des employés et la forte tendance à ne s'occuper que des opérations courantes relatives à la production, leur capacité à suivre et à accompagner le changement formel imposé s'est trouvée très limitée. Le coût de mise en œuvre du changement s'y ajoutant, l'entreprise n'a pu consacrer que peu de temps à son projet. Une seule personne a dû prendre en charge toute la préparation de l'entreprise à la certification, tout en restant épaulée par le centre de recherche universitaire.

Par ailleurs, la faible qualification du personnel et le peu de personnes que compte l'organisation a rendu complexe l'exécution d'un audit interne avant certification. C'est la raison pour laquelle un pré-audit qui doit, selon la norme, être réalisé par un membre interne à l'organisation, a dû être effectué par un organisme externe. Ce coût supplémentaire est venu alourdir l'investissement lié au SA8000.

Depuis son lancement en janvier 2005, le projet de certification est toujours en cours. Il sera évalué par un organisme privé en mars 2006. Entre-temps, des apports ont déjà marqué l'organisation du travail interne de « Call-Center », essentiellement en matière de GRH.

3.4.4 - Apports actuels et escomptés du SA8000

Au-delà des difficultés rencontrées lors de la mise en place du SA8000, il convient de relater les apports de ce mouvement stratégique, unique en son genre au sein de « Call-Center » et ce, en termes d'efficacité organisationnelle à moyen et long terme.

La mise en place du SA8000 a permis d'opérer un recul stratégique débouchant sur une vue globale de la situation de l'entreprise. Cela lui a permis de mener une réflexion sur trois questions fondamentales - Où sommes nous ? Où voulons-nous être dans 5 ans ? Comment devons-nous procéder ? - et de comprendre le besoin d'établir une vision claire de l'entreprise, rédigée formellement et communiquée à l'ensemble des employés par les divers canaux de communication existants. Un tel mouvement semblait inutile et anodin auparavant, aussi bien pour les employés que pour la direction. Sa concrétisation a contribué au renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise timidement exprimé dans le passé, et de la volonté d'un engagement collectif dans le projet de développement de l'entreprise.

Le plus grand apport de la préparation au SA8000 a touché essentiellement la GRH, et plus particulièrement l'attention accordée aux employés et aux procédures internes mises en place depuis la création de l'entreprise en matière de recrutement, formation, évaluation et promotion. L'attention a été tournée en partie vers une meilleure compréhension des motivations profondes des employés en matière de conditions de travail, rémunération, organisation interne, communication et relations hiérarchiques par le biais de réunions mensuelles et de rencontres individuelles d'évaluation chaque semestre. Le résultat escompté, non encore confirmé au stade actuel, est d'arriver à une meilleure efficience de la GRH nouvellement mise en place : un *turnover* de plus en plus faible, une capitalisation sur les expériences acquises et un climat social agréable pour l'ensemble des employés.

En outre, le SA8000 n'a pas été sans conséquences sur l'organisation interne de « Call-Center ». Les nouvelles procédures mise en place en matière de GRH, centrées sur des éléments de base, mais aussi des besoins de l'entreprise, ont engendré jusqu'à présent des changements organisationnels qui restent mineurs. Il existe un potentiel non négligeable pour des initiatives plus significatives telles que revoir la structure de l'organisation, travailler sur la description des fonctions et des rôles, articuler la GRH autour du « cycle de vie » d'un opérateur. De telles actions ne figurent toutefois pas, à l'heure actuelle, dans un plan d'action formel. Par ailleurs, la mise en œuvre de nouvelles tactiques de recrutement, d'accompagnement des nouvelles recrues, d'évaluation, de formation continue et de promotion, a permis de débusquer certaines pratiques informelles susceptibles de provoquer des dérives en matière de gestion des ressources humaines (notamment en ce qui concerne la discrimination à l'embauche).

Enfin, la rédaction des manuels de procédures imposées par le SA8000, et la standardisation qui en est le corol-

[5] Chapitre 9 de la norme SA8000, critère : contrôle des fournisseurs et sous traitants, Point d) « mener de fréquents contrôles annoncés ou à l'improviste de l'activité fournie pour vérifier la conformité avec les termes du contrat d'achat» « Call-Center » est incapable d'appliquer cette partie de la norme à ses fournisseurs belges et/ou européens vu leur taille et poids sur le marché.

laire pour tous les sites de production actuels et futurs de « Call-Center », mènent indirectement à une logique d'efficacité, avec un faible retour sur investissement à court terme, mais certainement un meilleur usage des ressources à moyen et long terme.

Conclusion

L'approche de la RSE que nous venons de proposer se distingue très clairement des approches traditionnelles, centrées sur l'amont (les outils comme les labels, codes de conduite, chartes d'entreprise) et l'aval (outils d'évaluation) du processus. Ainsi, elle initie un mouvement de documentation du paradigme de gestion *par* la RSE, afin d'aider à terme d'autres entreprises à bénéficier de cet acquis. Toutefois, au vu des caractéristiques de chaque organisation, il n'est pas possible de proposer un modèle idéal qui serait généralement applicable. Il est nécessaire de concevoir une démarche et des outils d'accompagnement des organisations qui soient *spécifiquement* dédiés à cette problématique. Il est inutile de vouloir « plaquer » sur une approche aussi novatrice des modèles et outils préexistants, et non conçus à cette fin. Nous espérons que cette communication pourra constituer une petite pierre à l'édifice en construction d'une véritable gestion *par* la RSE (et non *de* la RSE), nouveau paradigme de management socialement responsable qui, grâce à la mise en œuvre d'un véritable changement organisationnel, devrait permettre la cohérence entre les déclarations d'intention et les pratiques concrètes et processus de gestion.

Nous souhaitons également revenir sur la nécessité de faire en sorte que les outils de la RSE ne soient pas promus pour eux-mêmes, mais comme des éléments, des étapes, d'un processus de changement plus complexe et de longue durée qui influence l'organisation dans son ensemble. Si l'on veut que les engagements sociétaux d'une entreprise ne restent pas lettre morte, il importe de faire prendre conscience aux managers et à leurs parties prenantes, que la RSE n'est pas un nouveau gadget managérial à la mode, mais qu'il s'agit d'un nouveau modèle de gestion (la gestion *par* la RSE), d'une véritable stratégie, qui doit sous-tendre tous leurs actes.

Ce positionnement des recherches en RSE dans une perspective contextuelle, politique et dynamique nous paraît présenter plusieurs attraits. Il permet de travailler à outiller progressivement les organisations de tous types, afin qu'elles puissent faire de la RSE un véritable mode de management, afin que les pratiques socialement responsables percolent dans toute l'organisation, et ne soient pas seulement l'apanage des départements « développement durable », « gestion de la diversité », « communication externe », etc. Une telle approche devrait également permettre de susciter l'intérêt de tous types d'organisations pour la RSE et contribuer, dès lors, à attirer des organisations peu ou pas touchées actuellement par ce mouvement : les PME et les entreprises d'économie sociale par exemple, dans la mesure où une telle approche serait davantage centrée sur des pratiques concrètes. Enfin, elle est susceptible de faciliter l'apprentissage mutuel entre organisations issues de divers horizons (par exemple, entre entreprises à but lucratif et entreprises d'économie sociale) et de les aider à mettre en commun les expertises développées par celles-ci dans leurs champs respectifs.

Bibliographie

BERTHOIN ANTAL A. ET SOBCZAK A. (2004), « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale », *Semaine sociale Lamy*, supplément n° 1186 « La responsabilité globale », 18 octobre 2004.

CARROLL A.B. ET BUCHHOLTZ A.K. (1999), *Business and society : ethics and stakeholder management,* 4th edition, Cincinnati, South-Western College Publishing.

CORNET A. ET DELHAYE C. (2005), *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociale*. Actes du colloque de l'AGRH septembre 2005.

DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, coll. « Economie humaine ».

DONALDSON T. (2002), « The stakeholder revolution and the Clarkson Principles », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, pp. 107-111.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

HILL C.W. ET JONES T.M. (1992), « Stakeholder Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

KOCHAN T.A. ET RUBINSTEIN S.A. (2000), « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: the Saturn Partnership », Organization Science, vol.11, n°4, pp. 367-386.

MISPELBOM F. (1999), *Au-delà de la qualité*, Paris, Syros.

MITCHELL R.K., AGLE B.R. ET WOOD D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

PASQUERO J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion - Concept et portée », dans Turcotte, M.-F. & Salmon, A. (2005), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presse de l'Université du Québec, pp. 112-141.

PETTIGREW A. M. (1985), « Contextualist research: A natural way to link theory and practice », dans E. E. Lawler, *Doing research that is useful for theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 222-249.

PETTIGREW A. M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, pp. 649-670.

PETTIGREW A. M. (1990), « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-291.

PFEFFER J. AND SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.

PICHAULT F. (1993), Ressources humaines et changement stratégique : vers un management politique, Bruxelles, De Boeck Université.

XHAUFLAIR V. ET ZUNE M. (2006), « Managing CSR in Complex Environements: Stakeholder Theory in Action », dans Allouche, J. (Ed.), *Corporate Social Responsibility: Performances and Stakeholders* (Vol. 2), New York, Palgrave MacMillan.

L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?

Anne Dietrich
Maître de Conférences
IAE de Lille (Université des Sciences et Technologies de Lille)
anne.dietrich@iae.univ-lille1.fr

La notion d'employabilité s'impose progressivement au cours des années 1990 pour traiter des problèmes d'emploi et de formation, aussi bien du côté des pouvoirs publics où elle sert à l'activation des dépenses en faveur de l'emploi que du côté des entreprises, confrontées à la volatilité des marchés, des qualifications et des emplois. Nous faisons l'hypothèse que la bonne fortune de cette notion est liée à sa capacité de recadrer les multiples problèmes posés par l'emploi. Tout d'abord, elle acte de leur inscription dans la durée et propose de les aborder dans une perspective dynamique. Celle-ci associe mesures en faveur de l'apprentissage et de la qualification tout au long de la vie (loi de 2004 sur la formation), politiques d'adaptation et de développement des compétences au sein des entreprises, responsabilisation croissante des salariés. Elle promeut ensuite ce qu'on appellera une « idéologie du transitoire ». Celle-ci est justifiée par l'instabilité de l'environnement qui contraint les entreprises à accroître sans cesse leur flexibilité. Organisations en réseau, gestion par projet, travailleurs autonomes concrétisent les formes les plus avancées de cette idéologie du transitoire.

Dans un contexte d'instabilité, la mobilité des travailleurs devient une nécessité et l'employabilité argumente une gestion des transitions professionnelles, appelant à de nouvelles formes de contractualisation de la relation d'emploi. C'est aux dimensions explicites et implicites de ce recadrage que nous nous intéressons. La première partie met en évidence la responsabilité sociale de l'entreprise dans l'employabilité des travailleurs. La seconde interroge la responsabilité des entreprises et des pouvoirs publics dans la construction des formes d'emploi, mettant à l'épreuve les discours et les modèles managériaux de l'employabilité.

I. L'employabilité : une responsabilité de l'entreprise

L'employabilité des salariés constitue-t-elle une préoccupation de l'entreprise ? Partant des discours managériaux qui mobilisent cette notion, nous analysons les changements de sens qui accompagnent son entrée dans la gestion d'entreprise (1.1.). Nous montrons que faute de s'engager à développer l'employabilité de ses salariés, l'entreprise produit quasi inexorablement de l'inemployabilité (1.2.), attestant de sa responsabilité dans l'insuffisante mobilité des travailleurs sur le marché du travail (1.3.).

1.1 - L'employabilité : une affaire d'entreprise ? Retour sur une notion ancienne

Si elle est loin d'être nouvelle, la notion d'employabilité connaît un regain d'intérêt aujourd'hui, avec son appropriation par le langage managérial et sa diffusion croissante dans le discours politique et social. Son sens littéral n'a guère changé : l'employabilité désigne la capacité d'un individu à retrouver un emploi. Il connaît néanmoins un certain nombre d'inflexions qui enrichissent et élargissent le champ de ses significations. L'employabilité se définit toujours comme la « capacité de réinsertion professionnelle », expression que lui préfèrent les textes français du conseil européen (Chassard, Bosco, 1998 ; Gazier, 1999). Mais elle désigne aussi plus largement la capacité à se maintenir en activité, ou plus spécifiquement encore, la capacité à mener une carrière autonome. Elle entre alors dans l'entreprise et dénote une capacité à faire valoir son capital de compétences.

Ce faisant, la question de l'employabilité ne concerne plus les seuls demandeurs d'emploi mais tous les salariés, même cadres. Intéressant tout un chacun, elle devient l'affaire de tous. Les implications de cette généralisation sont multiples et font entrer la notion d'employabilité et ses usages dans le débat social et scientifique. En devenant ce qui médiatise le rapport de l'individu à l'emploi, la notion d'employabilité semble effacer les segmentations liées aux statuts d'emploi (sans emploi/salariés, cadres/non cadres), ainsi que les segmentations du marché du travail, entre marché interne et externe. Elle induirait donc également une certaine homogénéité des marchés du travail, faisant dépendre l'accès à l'emploi des conditions d'employabilité. Mais celles-ci définissent-elle un état, une qualité d'employabilité ? On verra que la réponse est ambiguë : l'employabilité ne peut pas être pensée indépendamment des contextes socio-économiques mais devient en soi le signe d'une aptitude à l'emploi.

Pour prendre la mesure de ces inflexions de sens, il est nécessaire de rappeler brièvement l'évolution de la notion d'employabilité. Longtemps réservée aux chômeurs, la notion d'employabilité se situait entre emploi et non-emploi, entre activité et exclusion. Elle servait essentiellement à gérer cet écart, selon des modalités variables en fonction des contextes socio-économiques : prise en charge des personnes jugées inemployables, aide aux chômeurs à se réinsérer dans l'emploi. Gazier (2003, p. 416) rappelle qu'à l'origine, la notion, mobilisée par des praticiens, répond à des fins opérationnelles contingentes : discriminer ceux qui relèvent de l'assistance ou de l'organisation du marché du travail, ceux qui sont en état ou non de travailler, selon des critères médicaux puis sociaux (en Angleterre et aux Etats-Unis), ceux qu'il est possible de réinsérer sur le marché du travail, au vu de leurs caractéristiques (version dominante en Europe). Ainsi l'employabilité « *à la française* » (Gazier, 1999) est-elle étroitement liée au chômage, à sa compréhension et à sa remédiation. La notion est utilisée de manière statistique et prédictive par les économistes dans les années quatre-vingt, pour estimer la probabilité qu'a un chômeur de retrouver un emploi (Ledrut, 1966). Face à un chômage qui perdure, la notion montre vite ses limites.

Si la capacité à se réinsérer dans l'emploi implique bien évidemment l'individu (ses compétences, ses ressources en termes de formation, d'expériences professionnelles, de relations sociales), elle dépend aussi du marché du travail (ses aléas conjoncturels, sectoriels, les évolutions des emplois et des métiers, les critères de sélection) et ses acteurs privilégiés. L'employabilité n'implique donc pas les seuls individus et leurs caractéristiques personnelles. Elle intègre une *dimension contextuelle* (Girin, 1990) qui interroge :

- d'une part les modalités sociales de production de ces capacités individuelles ;
- d'autre part la contingence des politiques d'emploi et des modes d'organisation du travail.

Dans l'usage extensif qui en est fait aujourd'hui, l'employabilité prend l'allure d'un mot d'ordre : son sens littéral (capacité à retrouver un emploi) est subordonné à sa signification contextuelle, à ce qu'elle nous révèle des contextes d'emploi aujourd'hui. « *L'employabilité est désormais un terme qui résume les problèmes de notre temps* » (Gazier, 2005, p. 96) : elle donne à voir l'instabilité de l'emploi, ou dans les termes de la littérature du début des années quatre-vingt-dix, les menaces qui pèsent sur l'emploi durable. Sa signification sociale s'enracine dans le constat suivant : le plein-emploi apparaît historiquement daté (Lallement éd., 1994), le travail se raréfie (Vincens, 1987 ; Maruani, 1994), l'emploi est rationné (Gazier, 1999).

Comment gérer ce rationnement du travail ? Comment le concilier avec des valeurs de justice et d'égalité des chances ? Comment dans cette perspective, équilibrer flexibilité et sécurité, dans un contexte de mondialisa-

tion de la concurrence ? L'employabilité de la main-d'œuvre constitue un problème de société et à ce titre, elle est moins « *considérée comme un concept précis et spécifique » que « comme un « agenda », un vaste dessein politique* » (Gazier, 1999, p. 39). Elle implique une pluralité d'acteurs, parties prenantes des politiques économiques et sociales : pouvoirs publics, institutions politiques et juridiques, partenaires sociaux, entreprises, travailleurs, économistes, sociologues. La notion se politise et prend place dans un débat sociétal et scientifique qui s'élargit à l'Europe et dont témoigne l'ouvrage de Gazier (2005) « *vers un nouveau modèle social* ».

C'est au titre de ces dimensions sociales et économiques dans un contexte d'instabilité croissante que l'employabilité émarge au champ de la RSE. Quand les restructurations dites de compétitivité succèdent aux restructurations de crise, quand les fusions-acquisitions et les délocalisations se banalisent, la perte d'emploi et conséquemment le chômage menacent l'ensemble des salariés, même qualifiés et compétents. Dans le même temps, l'accélération des évolutions technologiques, les transformations du travail exigent une maintenance permanente des savoirs et des compétences, et ce à tous les niveaux de qualification. L'incertitude pesant sur l'emploi (en général, à un niveau macro-économique) et la malléabilité des situations de travail (en particulier, dans l'entreprise) contraignent les salariés à s'adapter à des situations mouvantes, à répondre à des exigences nouvelles, à endosser de nouvelles responsabilités, mais aussi à prendre en charge leur adaptation, sous peine d'exclusion.

C'est le partage des responsabilités dans le développement de l'adaptabilité des salariés qu'interroge la notion d'employabilité. Celle-ci réintroduit l'entreprise comme acteur majeur du marché du travail : dans quelle mesure l'emploi et les pratiques de gestion de l'entreprise favorisent-ils l'employabilité ?

1.2 - L'entreprise, productrice d'inemployabilité ?

Les licenciements massifs des années soixante-dix et quatre-vingt, les difficultés de reconversion des salariés peu qualifiés et la difficile adaptation des autres aux transformations du travail et des organisations ont prouvé à l'envi que la déqualification de catégories entières de travailleurs ne peut être imputée uniquement à ces derniers. Ils ont sans aucun doute révélé la responsabilité de l'entreprise dans l'inemployabilité des salariés. Ainsi, le cabinet *Développement et Emploi*[1] promoteur d'une politique d'employabilité dans l'entreprise, associe-t-il étroitement employabilité et exclusion, la première visant à lutter contre la seconde. Il considère en effet que l'exclusion commence dans et par l'entreprise et c'est à ce titre qu'il implique sa responsabilité.

Pélosse et al. (1995) relèvent deux grands types de facteurs. Le premier a trait à l'organisation du travail et pointe les organisations déqualifiantes (bureaucratie, taylorisme). Dans quelle mesure l'emploi tel qu'il est configuré par l'entreprise, tel qu'il est occupé par le salarié conformément aux normes de gestion et d'organisation en vigueur dans l'entreprise produit-il de l'employabilité ou de « l'inemployabilité » ? En d'autres termes, le temps passé au travail dans une même entreprise sur un même poste, peu évolutif, trop spécialisé, destiné à disparaître, devient indéniablement un vecteur de déqualification au regard des exigences du marché du travail. Dans une perspective voisine, on constate que les entreprises qui ferment ont renoncé depuis longtemps à investir et à renouveler leurs modes de fabrication. La notion d'employabilité interroge donc la qualité des emplois dans l'entreprise.

Le second type de facteurs renvoie aux modes de gestion et de management des hommes. Parmi les causes d'inemployabilité engendrées par l'entreprise, les auteurs citent « *l'absence de mobilité professionnelle, l'insuffisance de formation* ». Ils y ajoutent, mettant en cause le management de l'entreprise,

- la production de résistances au changement, faute d'une politique de communication et d'information sur l'entreprise, d'une implication des salariés dans ses résultats ;
- le développement de peurs et de stress chez les salariés en raison de pratiques de mobilité mal conduites, perçues comme menaçant l'emploi.

Ces facteurs d'inemployabilité sont en outre amplifiés par un usage inapproprié de concepts et d'outils de gestion (bilan de compétences, évaluation) qui accroissent ces peurs irraisonnées alors même qu'ils sont essentiels à une politique d'employabilité. La notion d'employabilité interroge donc la qualité de la gestion des ressources humaines et son appropriation par les managers.

C'est au début des années quatre-vingt-dix que le terme d'employabilité intègre le vocabulaire de l'entreprise pour devenir un « concept de gestion *interne* des ressources humaines » (Thierry, 1995). L'employabilité devient un objet de gestion. Elle se construit dans et par l'entreprise, grâce à une organisation qualifiante, un management des compétences impliquant une pluralité d'acteurs (direction, managers, salariés, représentants du personnel), une anticipation permanente des évolutions des emplois et des métiers (GPEC) et une stratégie de formation en conséquence. Elle se développe grâce à une politique de mobilité. Plus le salarié est confronté à des situations changeantes, plus il développe son adap-

[1] Les numéros 3 (1995) et 11 (1997) de Développements, le dossier, sont consacrés à l'employabilité.

tabilité, son adaptitude dira Clot (1998). En favorisant la mobilité fonctionnelle, l'entreprise lui permet de développer ses capacités d'apprentissage, de raisonnement. Il peut alors résoudre en toute autonomie les problèmes rencontrés. L'employabilité s'inscrit donc dans une dynamique de développement et de formation. Mais comme elle n'est jamais acquise, elle suppose une projection dans l'avenir. Pour cette raison, elle s'anticipe, supposant de la part de l'entreprise une veille technologique et sociale et de la part du salarié un projet professionnel lui permettant de tirer profit des situations et de rebondir.

En tant qu'objectif politique et social, l'employabilité réactive et met en perspective divers slogans et pratiques managériales éprouvées pour les inscrire sous le signe de la responsabilité. En tant que capacité à se maintenir dans un emploi, l'employabilité met l'accent sur la nécessaire maintenance des connaissances et des compétences, interrogeant leur « durabilité », voire leur transférabilité vers un autre emploi. Les démarches compétence constituent sans aucun doute le terreau par excellence d'un maintien de l'employabilité des salariés. Elles sont à la fois l'instrument de la conduite du changement organisationnel, du développement professionnel des salariés, de la connaissance des exigences du travail et de la formalisation des emplois.

Le terme d'employabilité n'y est pourtant pas prépondérant, pour deux raisons.

- L'une tient à la contingence des compétences : celles-ci sont plus ou moins étroitement liées au contexte de leur mise en œuvre et leur transférabilité d'un emploi à un autre, d'une entreprise à une autre est loin d'être acquise.
- L'autre renvoie aux enjeux stratégiques de la démarche compétence. Celle-ci fonde l'essentiel de son argumentaire sur l'articulation de l'économique et du social et l'implication conjointe employeur/employé : contribuer à la compétitivité et à la performance de l'entreprise doit favoriser sa pérennité, le maintien des emplois, celui des salariés dans l'emploi. En d'autres termes, si les entreprises investissent dans les compétences des salariés, ce n'est pas pour les voir partir et fournir de la main-d'œuvre de qualité aux concurrents. Elles en attendent un retour sur investissement.

Or le propos d'une politique d'employabilité ne se limite pas au développement des compétences. Il se situe à un autre niveau qui consiste à « *favoriser la mobilité sur le marché du travail* » (Van Eeckhout, 1997). Si l'employabilité mobilise à juste titre les instrumentations de GRH existantes, son objectif est différent : « *d'une optimisation des compétences internes, pour les besoins de l'entreprise, l'accent se déplace vers l'optimisation des conditions pour conserver ou retrouver un emploi* » (Pélosse et al., 1995). Il s'agit de développer une « compétence à l'emploi », c'est-à-dire une « c*apacité d'auto-évaluation et d'auto-positionnement sur le marché du travail* » (Benarrosh, 2005, p. 65). L'entreprise renvoie la balle dans le camp de l'individu.

1.3 - Quand être responsable consiste à responsabiliser le salarié

L'enjeu majeur d'une politique d'employabilité est de préparer les salariés aux changements d'emploi, de métier et d'entreprise auxquels ils seront inévitablement confrontés et de les prémunir contre le risque potentiel de perte d'emploi (Thierry, 1995). En témoignent ces propos : « *il s'agit que (les salariés) ne soient pas tétanisés par la perspective de la perte de leur emploi mais simplement conscients de leur responsabilité dans leur propre devenir ; conscients aussi du caractère de monnaie d'échange que revêtent les compétences et soucieux de leur valeur marchande* » (Thierry, 1995, p. 788). Dédramatiser la perte d'emploi, préparer les salariés à la mobilité, les maintenir en état d'alerte et les mettre en mouvement[2], deviennent des missions de l'entreprise responsable. Leur objectif : inciter le salarié à « *orienter son comportement vers le marché du travail* » (Gazier, 1999, p. 38) de manière à ce qu'il soit en *« état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement »* (Thierry, 1995, p. 783).

Une responsabilité de l'entreprise en matière d'employabilité consiste donc à convaincre le salarié que la nature du risque a changé : le risque ne réside plus dans la perte d'emploi mais dans la perte d'employabilité dans la mesure où l'entreprise ne peut plus garantir la sécurité de l'emploi (Gazier, 2003). Le rôle de l'entreprise est alors avant tout éducatif, voire prosélyte. Il s'agit de « *changer les mentalités* » (Thierry, 1995), c'est-à-dire convaincre les salariés que l'emploi à vie est révolu, la carrière n'est plus acquise, l'ancienneté n'est plus une garantie de protection, les changements d'emplois et d'entreprises constitueront désormais le parcours normal de tout individu. Orienter le comportement du salarié vers le marché du travail, c'est donc l'inviter à ne plus compter sur l'entreprise pour assurer son avenir professionnel.

Dans cette perspective, maintenir un marché interne protégé (savoir-faire étroitement liés à l'activité de l'entreprise fidélisation des salariés, rémunérations attractives, progression à l'ancienneté, carrière assurée) devient contre-productif et conduit les salariés à se replier sur les avantages acquis. Selon *Développement et Emploi*, syndicats et représentants du personnel doivent participer à cette mission éducative en levant *« les barrières de sécurité derrière lesquelles l'individu*

[2] Toutes ces expressions sont empruntées à Van Eeckhout, 1997, Développements, Le dossier, n° 11.

s'abrite », en revenant sur leurs pratiques de *« fausses sécurités »* : avancement à l'ancienneté, paiement des nuisances de conditions de travail en salaires (Derhi-Couque, Pelosse, 1997, p. 18 et 15). De là à remettre en cause ces avantages acquis, il n'y a qu'un pas, déjà franchi dans de nombreuses entreprises. Il convient donc de promouvoir de nouvelles normes *« qui prennent à rebours les valeurs traditionnelles du monde du travail et les régulations sociales qui s'y déroulent. Ainsi en est-il de l'ancienneté qui, en matière d'emploi, joue désormais en défaveur des salariés »* (Maruani, Reynaud, 2004, p. 16).

Cette vision du marché interne protégé comme vecteur d'exclusion et d'inemployabilité, est entérinée par les professionnels de l'intermédiation, comme le confirme l'analyse que fait Henni (2005, p. 61) des pratiques de l'APEC. Avant d'orienter les cadres vers un emploi, les conseillers estiment leur employabilité. La carrière mono-entreprise du cadre de 50 ans ayant gravi progressivement les échelons, liant son identité professionnelle à un métier ou à l'entreprise suscite un jugement « *d'inemployable définitif* » car ce type de personne peinerait à changer et à se déprendre des avantages acquis. Soumis à une logique de résultats, les conseillers privilégient alors les personnes répondant aux critères du marché. Ils renforcent ainsi leur prégnance, au détriment de la mission qui est la leur, favoriser l'employabilité.

Si les normes de gestion de l'emploi changent, les modes de management aussi. Il s'agit d'ouvrir l'entreprise sur l'extérieur, de faire entrer les contraintes de marché dans le quotidien des salariés afin qu'ils appréhendent les spécificités de leur environnement et prennent leur part de responsabilité dans la situation économique et sociale de l'entreprise. « Le rôle de l'entreprise consiste en fait principalement[3] *à fournir aux salariés de la visibilité, c'est-à-dire les moyens pour chacun d'eux de comprendre l'environnement organisationnel et économique dans lequel il se trouve, et ses évolutions, pour pouvoir se positionner en fonction de ce qu'il est et de ce dont il dispose »* (Van Eeckhout, 1997, p. 8). Ces propos glissent de la compréhension du marché à un positionnement sur le marché du travail. Responsabiliser le salarié, c'est en faire un Janus à deux visages : qui soit à la fois « dans et hors de » l'entreprise ;
dans l'entreprise, en tant qu'acteur de sa performance, par sa contribution aux résultats, hors de l'entreprise, en tant qu'acteur responsable de son développement professionnel par une mobilité sans frontières.

La référence à Janus peut être jugée abusive ; loin de s'opposer, ces deux visages de l'acteur peuvent rendre compte d'une communauté d'intérêts : en échange de sa performance qui lui permet d'accroître son portefeuille de compétences, le salarié reçoit une employabilité qui lui permet de faire face au risque de perte d'emploi ou de trouver une situation meilleure. On retrouve ici un thème cher au Médef (1998) au cœur de sa reformulation de la relation d'emploi. L'entreprise aide le salarié à se construire un capital de compétences. Mais, pour se constituer en capital, l'individu doit d'abord être capable de se projeter dans l'avenir, d'élaborer un projet professionnel et personnel, et pour « se mettre en orbite[4] », d'en planifier les étapes puis de saisir les opportunités qui lui serviront de jalons. Autrement dit, il doit faire preuve d'une compétence de chercheur d'emploi qui, la première, prouve son employabilité (Henni, 2005 ; Benarrosh, 2005). L'entreprise favorise la construction d'une telle compétence en aidant « le salarié à mieux se connaître et à se positionner sur le marché, aussi objectivement que possible, de manière à pouvoir à partir de là, construire un argumentaire le rendant attractif dans un contexte demandeur, qu'il est à même d'analyser et de comprendre » (Van Eeckhout, 1997). Le suivi individuel traduit l'engagement de l'entreprise dans ce domaine, au même titre que l'accompagnement personnalisé des agences pour l'emploi.

2. Enjeux et partis pris de l'employabilité

L'employabilité augure-t-elle d'un nouveau paradigme de l'emploi ? On peut le penser même si les chiffres prouvent que le CDI reste la norme d'emploi et l'emploi précaire limité (Gazier, 2005, p. 31). Cela nous incite à revenir sur les enjeux et les partis pris de l'employabilité. Nous montrons comment elle sublime la figure du travailleur autonome pour promouvoir une relation d'emploi renouvelée (2.1.), comment les appariements entre formes d'emploi et catégories de travailleurs conditionnent l'employabilité (2.2), comment la promesse d'employabilité prend le pas sur la garantie d'emploi (2.3.).

2.1 - Le parti pris de l'acteur : plaidoyer pour un travailleur autonome ou pour des formes d'emploi transitoires ?

En intégrant l'entreprise et devenant objet de gestion, l'employabilité revêt une connotation positive. Elle confère au travailleur une capacité stratégique qui « dessine une conception entrepreneuriale de l'autonomie » (Henni, 2005, p. 62). L'employabilité est sous-tendue par une représentation de l'individu et de l'orga-

[3] C'est nous qui soulignons.

[4] Expression utilisée chez Manpower, pour désigner l'aptitude à la mobilité, (voir Dejoux, Dietrich, 2005).

nisation du travail dont la « cité par projet » (Boltanski, Chiapello, 1999) offre une vision épurée. Les auteurs soulignent ainsi que l'employabilité est la notion clé de cette conception de la vie au travail (p. 144). Plus l'entreprise affirme sa responsabilité, plus elle magnifie la responsabilité individuelle pour « sublimer » le travailleur[5]. L'employabilité trouve en effet sa figure emblématique chez les travailleurs hautement qualifiés de la gestion par projets, « ne restant dans l'entreprise que le temps d'un projet et la délaissant aussitôt celui-ci réalisé » (Gazier, 2003, p. 424).

Ingénieurs et cadres sont les cibles privilégiées de cette forme d'emploi. « Tournée(s) vers la recherche de productivité des emplois de haute qualification, adaptée(s) aux activités immatérielles et mettant en œuvre des compétences non substituables » (Baron, 1999), les structures par projet se retrouvent dans tous les secteurs des hautes technologies. Plates, flexibles, peu prescriptives, ces structures requièrent une forte autonomie mais dans le même temps renforcent étroitement les procédures de contrôle et exercent une pression accrue sur les résultats.

Ces acteurs de la logique projet incarnent bien souvent la figure du « salarié-entrepreneur ». Soucieux d'accroître en permanence leur capital de compétences et leur réseau social, ces travailleurs autonomes choisissent missions et entreprises en fonction de ce qu'elles peuvent apporter à leur projet d'ascension professionnelle dont ils ont une vision assez précise. Ils incarnent à eux seuls la montée de l'individualisme, la résurgence de la notion d'acteur et la diffusion dans la vie sociale des « théories de l'acteur ». Cette nouvelle figure de la relation d'emploi reste certes minoritaire mais elle promeut une forme d'emploi fondée sur la mobilité et la responsabilité individuelle dans les résultats de l'entreprise. Elle présuppose *« un acteur social conscient, doté d'intentions et responsable de ses faits »* (Lallement, 1994, p. 215).

Cette conception du salarié-acteur renoue avec une conception économique néoclassique de l'individu comme acteur rationnel, libre de ses choix, capable de *« maximiser sa propre utilité en incorporant en lui-même une valeur productive »* (Cadin et al., 2002, p. 414). Ces auteurs soulignent les liens entre cette conception de l'employabilité, les théories du capital humain (Mincer, Becker, 1964). L'individu face au marché : cette vision entrepreneuriale du salarié, pour paradoxale qu'elle soit, remet en cause un modèle de droit du travail *« fondé sur le binaire travail subordonné/travail indépendant »* (Supiot, 1999, p. 292) et invite à considérer une nouvelle figure intermédiaire *« entre travail dépendant et indépendant »*, brouillant là encore les frontières entre les catégories dans lesquelles ont été appréhendées les phénomènes du travail. Cette figure est celle de travailleurs autonomes mais dépendants économiquement d'une entreprise (Supiot, 1999, p. 295).

À supposer que cette figure et cette forme d'emploi soient généralisables à d'autres catégories de travailleurs aux niveaux de qualification nettement moindres, qu'en est-il de ce statut d'emploi là où il est promu ? Quelles leçons peut-on en tirer ? Baron souligne que « les structures par projet sont en général un milieu anxiogène et conflictuel » (1999, p. 627), engendrant des tensions fortes entre les acteurs, mais aussi entre autonomie et contrôle, entre identité de métier et appartenance au projet, ou encore, entre engagement dans un projet et recherche d'un nouveau projet. Forme transitoire, le projet est ajusté à une organisation en réseau ; mais il suppose du même coup une exploration sans relâche des réseaux sous peine d'exclusion rapide (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 168). La mobilité se révèle bien souvent déstabilisante et pour être maîtrisé, le stress généré par ce type de structure suppose une cohérence forte entre le projet professionnel personnel et le passage sur un projet (Baron, 1999). Pour l'auteur, c'est précisément cette cohérence qui permet de prédire la réussite en logique de projet, davantage que des critères de profils ou de compétences. Ces dernières sont donc loin de garantir la valeur de placement des expériences vécues, notamment au regard de l'importance du réseau social et relationnel.

Au-delà de la survalorisation de l'individu à travers quelques figures d'élite, la cité par projet n'offre pas un modèle d'emploi extensible à l'ensemble du marché du travail même si le travail indépendant et l'incitation à la création d'entreprise se développent. Elle montre l'importance de garde-fous favorisant la sécurité des travailleurs et repose avec force la question des équilibres à trouver entre individu et collectivité.

2.2 - Les partis pris de l'emploi : une employabilité conditionnelle

Si la gestion par projet valorise les formes d'emploi transitoires, il en est d'autres qui accroissent la précarité et l'exclusion, celles qu'on appelle les formes d'emploi atypiques par référence à l'emploi à temps plein. Il y a sans doute plusieurs explications à cela, tributaires des conceptions du marché du travail et de l'économie. Nous rappelons ici l'incidence des formes d'emplois sur l'employabilité des individus.

[5] Ce terme renvoie à l'appellation de « Sublimes » que s'étaient donnée ces ouvriers émancipés de la fin du Second Empire, auxquels Gazier (2005, p. 12) se réfère pour évoquer les travailleurs par projet de l'économie « high tech », ainsi qu'à l'idéalisation dont ils font l'objet.

Pour Pélosse et al. (1995) développer l'employabilité traduit l'engagement de l'entreprise à l'égard de la collectivité. Cela permet tout d'abord de réduire les temps de chômage, allégeant ainsi les dépenses publiques pour l'emploi. Cela favorise ensuite la désegmentation du marché du travail, servant l'intérêt des travailleurs. Enfin, en augmentant le turn-over de la population au chômage, l'employabilité favorise une certaine égalité des chances : *« l'amélioration de l'employabilité des catégories de main-d'œuvre a priori les plus handicapées permet à celles-ci de rejoindre les catégories au départ les plus favorisées »* ; cela homogénéise l'accès à l'emploi et, à volume d'emploi identique, confronte au chômage *« ceux qui jusqu'alors en étaient à l'abri »* (Pélosse, Sauret, Thierry, 1995, p. 23).

Davantage de mouvements sur le marché du travail augmenterait-il l'égalité des chances ? Les catégories les plus handicapées peuvent-elle « rejoindre » les plus favorisées ? On peut en douter. Certes, *« ceux qui peuvent devenir chômeurs sont nombreux, mais tous ne le sont pas »* (Maruani, Reynaud, 2004, p. 38). Cette argumentation de Pélosse (et al.) repose sur une conception essentiellement économique de l'homme et du marché du travail. Elle postule une concurrence libre entre les individus et entre les groupes sociaux pour obtenir un emploi, elle les réduit à leur valeur marchande sur un marché du travail régulé par des mécanismes économiques. Dans ce cadre, l'employabilité repose sur la qualification détenue, l'expérience acquise et le parcours antérieur ; les employeurs confrontant offre et demande, sélectionnent ceux qui répondent le mieux aux exigences du travail.

Un tel raisonnement ignore le poids des normes sociales sur les « modes d'emploi » (Maruani, 1994). Il occulte les modes d'appariement entre certaines formes d'emploi et certaines catégories de travailleurs : femmes et temps partiel, jeunes et insertion professionnelle par le travail intérimaire par exemple. Si les femmes travaillent davantage à temps partiel, ce n'est pas forcément parce qu'elles en font le choix mais parce que *« le temps partiel est une forme d'emploi socialement construite comme féminine. (...) Car en fait le temps partiel s'est développé là où il y a beaucoup de femmes, dans les secteurs qui constituent les places fortes de l'emploi féminin. Aucune autre forme d'emploi (aucune autre forme de chômage) n'est à ce point sexuée »* (Maruani, Reynaud, 2004, p. 64).

Les auteurs rappellent la nécessité d'appréhender les processus sociaux qui structurent le marché du travail pour comprendre les mouvements de recomposition de la population active et la production du chômage. Plaidant en faveur d'une sociologie de l'emploi, Maruani (1994) montre qu'il est impératif de distinguer le travail et l'emploi pour appréhender ces logiques sociales. En effet, si le travail désigne l'activité productive de biens et de services et les conditions dans lesquelles elle s'exerce, c'est l'emploi qui détermine l'accès au « marché du travail » : ses formes, ses modalités et ses résultats (précarité/stabilité, chômage) (Maruani, 1994). L'emploi précaire frappe prioritairement les jeunes, les femmes, les travailleurs immigrés. C'est également l'emploi qui traduit l'activité de travail en statuts professionnels et sociaux. Le travail à temps partiel subi, le CDD imposé n'ont pas la même valeur que le travail en temps choisi. Ainsi *« les politiques d'emploi, qu'elles soient publiques ou d'entreprises, s'appuient sur des clivages sociaux préexistants, qu'elles contribuent à pérenniser, renforcer ou définir »* (Maruani, Reynaud, 2004, p. 87).

Les critères liés à la situation sociale ont une influence déterminante sur les conditions d'employabilité des individus. On sait que l'âge, le sexe, la situation de famille, la nationalité jouent un rôle majeur dans les processus de sélection et d'exclusion des entreprises. Leur caractère discriminatoire est si largement dénoncé qu'insérer des jeunes, réemployer des seniors devient en soi le signe d'un comportement socialement responsable de la part de l'entreprise, à bon compte il est vrai. Les formes d'emploi jouent donc un rôle essentiel dans la construction sociale de l'offre et de la demande, et influencent de manière déterminante le jugement d'employabilité. L'emprise de ces segmentations des travailleurs ne résulte pas seulement d'usages coutumiers qu'il suffirait d'inverser. Les acteurs sociaux eux-mêmes intègrent spontanément ces critères dans leurs pratiques et comportements, contribuant à leur tour à leur renforcement. Et pour cause, *« les politiques d'emploi mises en œuvre procèdent d'arbitrages entre des groupes sociaux »* (Maruani, Reynaud, 2004, p. 3), qui adoptent les mêmes critères depuis plus de trois décennies pour définir les modalités de la répartition du travail et les cibles de ce rationnement de l'emploi.

L'âge aux deux extrêmes de la vie active est ainsi devenu un critère de la segmentation des modes d'emploi, excluant les plus âgés et différant l'insertion des jeunes de moins 25 ans sur le marché du travail. La pré-retraite comme instrument de la sortie anticipée du monde du travail est devenu le mode de gestion essentiel des restructurations d'entreprises et du chômage. Maruani et Reynaud (2004, p. 14) soulignent la contingence de ces choix spécifiquement français ; d'autres pays ont maintenu l'activité de ces deux catégories de populations, malgré un raccourcissement de l'âge de l'activité dans l'ensemble des payx industrialisés.

Les politiques d'emploi résultent donc de compromis sociaux sur lesquels les partenaires privés et publics ont trouvé à s'accorder et leur responsabilité dans l'exclusion de certaines catégories de travailleurs doit être

rappelée. C'est sans doute sur la base de ce constat que l'employabilité peut réunir ces parties prenantes autour de problématiques et de valeurs renouvelées.

2.3 - L'employabilité à la place de l'emploi ?

Les analyses précédentes sur la construction sociale du marché du travail montrent que les conditions de l'employabilité ne sont pas les mêmes pour tout le monde et qu'elles sont socialement construites. Le Centre des Jeunes Dirigeants rappelle que l'employabilité *« dépend souvent du niveau d'éducation »* et qu'*« il est plus facile à un cadre diplômé de faire preuve de son employabilité qu'à un ouvrier peu qualifié (même si dans le principe, l'un et l'autre sont autant employables) »* (CJD, 2004, p. 152). Si nul ne conteste aujourd'hui la nécessité pour chacun de maintenir ses compétences et ses connaissances, on sait aussi que la formation profite aux plus formés. Ce constat est à l'origine de la loi de 2004 sur la formation, reconnaissant aux salariés un droit à la qualification tout au long de la vie, un droit à l'employabilité.

L'employabilité est également au cœur de la stratégie européenne pour l'emploi qui incite les états membres à développer toutes les mesures de prise en charge et d'accompagnement susceptibles de prémunir les travailleurs contre la précarité et le chômage de longue durée. En son nom sont distribuées les responsabilités : activation des dépenses pour l'emploi du côté des institutions, anticipation des métiers et des emplois du côté de l'entreprise et des branches professionnelles (cf. en France la loi de 2004 sur la formation), incitation à un engagement plus actif du côté des individus par un resserrement des allocations de chômage.

Il faut néanmoins reconnaître que c'est surtout lors des ruptures professionnelles que les travailleurs mobilisent ces divers dispositifs. Il s'agit donc de transformer ces ruptures en transitions, et ce de manière permanente. Dans ce cadre l'employabilité revêt de multiples significations et repose la question de ses liens avec l'emploi. Si développer l'employabilité améliore l'état des ressources et accroît la compétitivité sur le marché du travail, cela ne crée pas l'emploi (Pélosse et al. 1995 ; Gazier, 1999) et l'employabilité reste « une simple promesse et l'infime satisfaction d'être un bon candidat, parmi d'autres, sur un marché limité » (Gazier, 1999, p. 39) si elle ne trouve pas à s'employer sur le marché du travail. Pour Chassard et Bosco (1998, p. 904) « une bonne partie de la "dispute" autour du terme employabilité provient du fait que l'impact sur l'emploi d'une amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre n'a jamais été véritablement explicité ». On comprend dès lors la méfiance des salariés et des syndicats à l'égard de la notion : elle devient rapidement synonyme de reclassement, de sortie anticipée de l'entreprise.

Pour le CJD, il importe d'interroger lucidement et de négocier collectivement « les conditions dans lesquelles (l'employabilité) est réalisable ». l'employabilité ne doit pas occulter l'emploi, ni exonérer l'entreprise de ses responsabilités en matière d'emplois. Le développement de l'emploi doit rester une priorité de l'entreprise responsable. Il s'agit d'un parti-pris qui n'a rien d'utopique si l'entreprise

- pratique une politique d'innovation soutenue et systématique qui seule permettra la création d'emplois nouveaux et pérennes,
- participe à la promotion de groupements d'employeurs, du multisalariat ou de portage salarial qui offrent de nouvelles formes d'emploi favorisant la flexibilité nécessaire à l'entreprise mais préservant les salariés de la précarité,
- développe des synergies nouvelles avec les institutions régionales, en vue d'une meilleure connaissance des bassins d'emploi, de leurs besoins, de leurs ressources et de leurs opportunités.

Il est néanmoins difficile de ne pas considérer que l'employabilité sert aussi à pallier un déficit d'emploi. En ce sens, nous souscrivons aux propos de Gazier : *« la ligne de force d'une démarche d'employabilité est facile à identifier : les pays d'Europe ne sont plus en mesure d'assurer directement l'emploi de leur population active. Face aux défis qu'entraîne l'impératif d'adaptation permanente du travail, des conditions de travail et des compétences, l'objectif à poursuivre est d'assurer l'employabilité »* (Gazier, 1999, p. 38). L'employabilité objective un problème d'emploi :

- elle révèle la contingence d'un modèle de l'emploi, celui qui est lié à l'extension du travail salarié et se construit durant la période de croissance des trente glorieuses,
- elle souligne l'inadaptation de ses normes dans un contexte d'instabilité et invite à construire de nouvelles normes d'emploi, plus flexibles,
- elle tend à substituer une promesse d'employabilité à la sécurité de l'emploi.

Toutes les organisations patronales réclament, au nom de l'emploi, un assouplissement du droit du travail, jugé trop contraignant. *à contrario*, l'émergence de la RSE plaide en faveur d'un devoir d'employabilité de la part de l'entreprise envers ses salariés. Comme le note Supiot (1993, p. 723), *« de même qu'en matière d'environnement s'est imposé le principe selon lequel c'est le pollueur qui doit être le payeur (et non pas la collectivité), de même l'idée s'affirme de faire payer davantage les entreprises qui renvoient à la collectivité la plus grande part possible du coût de la « ressource humaine », et d'alléger au contraire les charges de celles qui internalisent ce coût »*. Supiot considère comme un cas analogue l'externalisation de cette charge sur les sous-traitants. Construire un

devoir d'employabilité appelle des prolongements juridiques.

Nombreux sont les politiciens et les chercheurs qui réfléchissent à de nouvelles formes de contrat permettant d'une part, de reconnaître juridiquement la discontinuité des temps d'activités, d'autre part, de favoriser et de sécuriser les « transitions » entre les temps d'emplois salariés, de formation, de congés, d'activité bénévole, indépendante, salariée, etc. On pense au contrat d'activités de Boissonnat (1995), aux droits de tirage sociaux de Supiot (1999).

Quoi qu'il en soit, si la sécurité ne peut plus venir de l'emploi, l'employabilité comme norme de gestion peut aussi constituer un risque pour le salarié. Rien aujourd'hui ne garantit la valeur marchande des compétences, rien n'oblige une entreprise à reconnaître les compétences acquises dans une autre. Rien ne garantit non plus que les résultats obtenus par un salarié dans un contexte donné le seront dans une autre entreprise, ni même dans un autre contexte. Introduire un risque d'employabilité dans l'entreprise peut conduire à faire peser des risques supplémentaires sur le salarié : coût de la maintenance des connaissances, concurrence entre salariés, évaluation *a priori* afin de pousser vers la sortie des salariés… Le risque de perte d'emploi s'accroît là où l'employabilité était censée le limiter.

Conclusion

Le terme d'employabilité apparaît largement mobilisé par de multiples acteurs dans le cadre d'une politique d'emploi responsable. Il est porteur de progrès s'il incite à la formation et à l'anticipation et permet aux salariés de prendre en charge leur avenir. De nombreux dispositifs sont mis en place pour les accompagner en ce sens. Nous avons néanmoins souligné qu'il est à double tranchant, et rappelé que les choix et les formes d'emploi fragilisent certaines catégories de travailleurs, créant des handicaps majeurs à leur employabilité.

Nous avons tenté de dresser une vue d'ensemble des questions qui sont associées à l'employabilité. La plupart des textes soulignent que la notion reste controversée et peu populaire en France. Nous montrons qu'elle est surtout mobilisée pour mettre en perspective des réflexions en cours sur la gouvernance de l'emploi dans une économie mondialisée, sur les normes de gestion de l'emploi ou sur le devenir du droit du travail en France, face aux transformations de la relation d'emploi dans les entreprises (Supiot, 1999). Nous pensons qu'en mettant l'accent sur l'instabilité de l'emploi, l'employabilité met en cause la norme d'emploi liée au modèle de régulation fordiste. Rappelons néanmoins qu'elle occulte le fait que cette norme a justement été construite pour réguler l'instabilité de l'emploi !

Bibliographie

BARON X. (1999), « Gestion des ressources humaines et gestion par projet », *Les Ressources Humaines*, D. Weiss, p. 612-653.

BENARROSH Y. (2005), « Recherche d'emploi : quelle intermédiation ? Entre qui ?… et quoi ? », *Formation Emploi*, n° 92, p. 65-69.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

BOISSONNAT J. (1995) *Le travail dans vingt ans,* O. Jacob.

CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod.

Centre des Jeunes Dirigeants (2004), *Vers un libéralisme responsable*, Editions d'Organisation.

CHASSARD Y., BOSCO A. (1998), « L'émergence du concept d'employabilité », *Droit Social*, n° 11, 1998, p. 903-911.

CLOT Y. (1998), *Le travail sans l'homme*, La Découverte.

DEJOUX C., DIETRICH A. (2005), Management par les compétences. Le cas Manpower, Pearson Editions.

DERHI-COUQUE M., PÉLOSSE J., VAN EECKHOUT L. (1997), « Développer l'employabilité pour prévenir l'exclusion par et dans l'entreprise », *Développements, Le dossier,* n° 11, Développement et Emploi.

GAZIER B. (2005), *Vers un nouveau modèle social*, Champs Flammarion.

GAZIER B. (2003), « L'employabilité », *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (coord.), Vuibert, p. 418-427.

GAZIER B. (1999), « Employabilité : concepts et politiques », *InforMISEP*, n° 67/68, p. 38-51.

HENNI A. (2005), « Quand la recherche d'emploi devient une compétence », Formation Emploi, n° 92, p. 51-64.

LALLEMENT M. (1994), « Les sociologies interactionnistes du travail : récurrences et innovations, *Travail et Emploi*, Lallement M. (ed.), L'Harmattan, p. 211-236.

LEDRUT R. (1966), *Sociologie du chômage*, PUF.

MARUANI M., REYNAUD E. (2004), *Sociologie de l'emploi*, Collection Repères, Editions La Découverte.

MARUANI M. (1994), « Marché du travail et marchandage social », *Travail et Emploi,* Lallement M. (ed.), L'Harmattan, p. 237-246.

MÉDEF (1998), *Journées Internationales de la Formation*, Deauville.

PELOSSE J., SAURET C., THIERRY D. (1995), « L'employabilité ou l'entreprise responsable de la prévention de l'exclusion », *Développements, Le dossier,* n° 3, Développement et Emploi.

SUPIOT A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Flammarion.

SUPIOT A. (1994), *Critique du droit du travail*, PUF.

SUPIOT A. (1993), « Le travail, liberté partagée » *Droit Social*, n° 9-10, p. 715-724.

THIERRY D. (1995), « Métier, mobilité et employabilité : questionnement », *Transversalité de la GRH, Actes du 6e congrès de l'AGRH*, Poitiers, p. 778-788.

Vers une convergence « contextualisée » des pratiques RH dans l'espace Euroméditerranée

Lucas Dufour
AER Euromed-Marseille
AM IMP Aix-en-Provence
lucas.dufour@iae-aix.com

Adel Golli
AER Euromed-Marseille
abel.golli@iae-aix.com

Introduction

Malgré un niveau de développement de la fonction RH très disparate d'un pays à un autre, une certaine convergence des pratiques ressources humaines semble en marche en Méditerranée, poussée dans des proportions différentes par l'effort conjoint de l'Etat et des entreprises multinationales. Cependant les pratiques RH ne sont jamais transposées d'un pays à un autre telles quelles. En effet, la culture du pays d'origine influence et rend contingente la manière d'appréhender la fonction RH. On assiste donc à une hybridation des pratiques et à une « contextualisation » de la convergence de la fonction RH. Cependant, nous verrons que, malgré des différences de cultures, certaines tendances générales communes à l'ensemble des pays étudiés peuvent être identifiées.
Cet article s'intéresse donc aux pressions et aux influences auxquelles est soumise la diffusion des pratiques de Ressources Humaines dans le bassin Méditerranéen. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux apports conceptuels sur les problématiques de convergence et de divergence des modes de management entre différents pays. Puis dans un second temps, nous étudierons les évolutions de la fonction Ressources Humaines dans le bassin oriental de la Méditerranée de son émergence à nos jours. Pour cette partie nous nous appuierons notamment sur les documents et les informations collectés dans le cadre du projet européen Agora RH. Ce projet regroupe 11 associations de Ressources Humaines originaires de 8 pays du bassin occidental de la Méditerranée (Algérie, Espagne, Italie, France, Maroc, Portugal, Slovénie et Tunisie).

1. Entre convergence et contingence des modes de gestion

Selon la théorie de la convergence, les entreprises, du fait de la libéralisation des échanges (baisse ou suppression des barrières tarifaires et des quotas), sont confrontées à une concurrence accrue et de plus en plus mondialisée. Face à cet environnement de plus en plus compétitif, similaire et global, les entreprises quel que soit leur pays d'origine adoptent des pratiques de management similaires dans le but d'obtenir une efficacité optimale (Fenton-O'Creevy M. 2003). Ainsi, la pression compétitive exercée par les filiales étrangères force les firmes locales à opérer plus efficacement, et à introduire, dans leur processus de production, de nouvelles technologies et de nouveaux outils de gestion. Ce mouvement irrésistible, encouragé par une diffusion dorénavant accélérée des modèles et des outils de management, semble pousser toutes les entreprises du bassin Méditerranéen à adopter des manières d'appréhender et de manager l'humain relativement proches. Adler et al.

(1986) mentionnent cependant que si les entreprises sont devenues plus similaires à l'échelle macro-économique, c'est à dire en termes de structures et de technologies, le comportement des gens au sein des entreprises, donc à l'échelle micro-économique continue à manifester une base culturelle différente.

Ainsi l'adhésion au précepte du « one best way » qui postule, en matière de gestion, que les mêmes outils et modèles sont applicables quel que soit le contexte et le pays, s'estompe de plus en plus. Selon Hofstede « L'échec des tentatives d'importation de méthodes de management tient la plupart du temps à leur inadaptation culturelle, notamment dans les pays du tiers monde. » (Hofstede, 1987). En effet, la théorie du « one best way » constitue une vision restrictive du management qui a essuyé de nombreux échecs en particulier dans les pays en voie de développement (les travaux de Valax et Palmero (2004) consacrés aux résistances culturelles des informaticiens marocains vis à vis de l'implémentation d'un ERP, en sont d'ailleurs une très bonne illustration) ce qui a ouvert la voie à une nouvelle approche celle de la théorie de la contingente. À l'inverse de l'hypothèse de convergence, la théorie de la contingence postule que les entreprises s'adaptent et se développent en fonction de plusieurs facteurs tels que la culture et le contexte institutionnel (McGaughey et De Cieri 1999 ; Amblard et alii, 1996). Ainsi des auteurs comme Lawrence et Lorsch (1967) affirment que vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir comptes des spécificités culturelles est source d'échec. En effet, selon Petit, l'entreprise évolue dans un champ de contraintes qu'elle doit analyser (fonction de vigilance) et traduire dans ses structures (impératif de recherche d'adéquation, donc de changement), en exploitant toutes les marges que lui offre son expérience, laquelle est liée à son âge, à sa taille, aux fondements de sa culture… (Petit, 2000).

Deux approches majeures, l'approche culturaliste et l'approche institutionnaliste, tentent d'étudier l'influence du pays sur la manière de gérer l'humain.

1.1 - L'approche culturaliste

Le courant culturaliste affirme que les pratiques de GRH sont construites sur des valeurs et qu'il existe une relativité culturelle des théories et des pratiques managériales (Hofstede (1983)). Pour les culturalistes, les pratiques de management sont issues d'une logique nationale (D'Iribarne (1998)) et ainsi une même pratique ou un même outil de GRH peut avoir plusieurs interprétations et plusieurs sens pour des groupes culturellement différents (Laurent 1986). Selon Hofstede (1983), chaque pays engendre à sa façon son propre système de gestion et ce pour trois raisons : premièrement, chaque pays possède des institutions propres qui ont été élaborées sous l'influence d'évènements historiques spécifiques à chaque pays. Deuxièmement, chaque nation a également développé en fonction de son histoire des valeurs symboliques qui constituent sa propre identité nationale et dans lesquelles se retrouve l'ensemble des citoyens d'un pays. Enfin, selon Hofstede, « la culture est par essence une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes » (Hofstede, 1987). Par conséquent, la manière de penser et donc d'appréhender les ressources humaines est donc largement conditionnée par des facteurs culturels nationaux spécifiques. Pour Mendez (2001), la diversité nationale se perçoit de plusieurs façons « elle peut être marchande (diversité dans les niveaux de vie, les modes de consommation, de distribution), culturelle, institutionnelle. » (Mendez, 2001, p.102). Dans le domaine managérial, la diversité culturelle se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail et la manière d'exprimer ses opinions (Hofstede, 1983). L'équité peut également être appréhendée de manière différente d'un pays à un autre comme l'ont montré les travaux comparatifs entre le Maroc et la France (Benraïss, Peretti, 2002). Chaque pays constitue donc pour l'entreprise un nouveau contexte managérial, et si l'organisation souhaite éviter les conflits et tirer profit de la diversité, elle a tout intérêt à s'adapter à la culture nationale et à adopter une stratégie adéquate à son environnement (Gao, 2002 ; Zghal, 2003b). En effet, les cultures nationales influencent les comportements et les modes de pensée des individus. Il est donc primordial d'en tenir compte dans le management d'une firme et d'adopter ainsi des modes de gestion adéquats. « Quand pour gérer, il faut savoir susciter l'enthousiasme de ceux que l'on dirige et éviter de les scandaliser, on a besoin de comprendre ce qui enthousiasme et scandalise » (D'Iribarne, 1989, p.266). Ainsi, les styles managériaux imposés et les procédures standardisées sont de moins en moins appliqués, les managers qui s'implantent dans un nouveau pays cherchent dorénavant une meilleure adéquation entre la culture du groupe et la culture nationale, mais aussi entre le respect de la diversité et la cohésion de l'ensemble, d'où le développement de solutions impliquant un « glocal/local mix » (Tregaskis et alii (2001).

1.2 - L'approche institutionnelle

L'approche culturaliste, considère les valeurs et la culture comme étant les éléments majeurs que l'organisation doit prioritairement analyser afin de trouver le mode de gestion le mieux adapté. À l'inverse, l'approche institutionnelle, quant à elle, considère que la manière de manager les hommes au sein d'une organisation est

principalement influencée par les pressions institutionnelles, comprenant l'Etat, les structures régulatrices, les intérêts de groupes, l'opinion publique et les normes (Powell et DiMaggio 1983, Meyer et Rowan 1983, Oliver 1991). Selon l'approche institutionnelle, ce sont les institutions qui façonnent les préférences individuelles, la personnalité, l'Etat et la citoyenneté. En effet, l'institutionnalisme décrit l'organisation comme étant partie prenante de la collectivité locale. Le néo-institutionnalisme, quant à lui, considère que l'influence exercée sur l'organisation dépasse le simple cadre de la collectivité. Selon cette approche, le secteur ou le champ organisationnel jouent également une influence considérable sur le choix organisationnel (Scott et Meyer ch5, de Powell et DiMaggio 1991). Dans un contexte institutionnel étranger, les organisations ont tendance à adopter certaines structures, politiques et procédures en fonction des pressions d'isomorphisme (pressions coercitives mimétiques et normatives) auxquelles elles sont soumises (Powell et DiMaggio (1983), Meyer et Rowan (1977), Scott (1987)).

1.2.1 - Les pressions cœrcitives

Les pressions cœrcitives peuvent être exercées par la maison mère vis-à-vis de ses filiales pour adopter un mode particulier de management dans le but d'avoir un avantage compétitif. La cœrcition peut également provenir des lois du pays d'implantation. Le processus de cœrcition implique la capacité d'établir des règles, d'inspecter la conformité des organisations à ces règles, et en cas de nécessité de manipuler les sanctions - récompense ou punition - afin de tenter d'influencer des comportements futurs (Scott 1995).

1.2.2 - Les pressions mimétiques

Meyer et Rowan (1977) ainsi que Powell et DiMaggio (1983) soulignent que les organisations ou les individus dans un contexte étranger méconnu, imitent des pratiques organisationnelles de concurrents ou d'autres filiales jugées plus efficaces ou plus légitimes dans un contexte culturel donné. Le contexte culturel est structuré par les croyances nationales et les lois propres à chaque nation et que les acteurs des organisations doivent respecter, mais aussi par les idées ou les valeurs qui sont présentes « dans les têtes des acteurs de l'organisation » (Scott 1995). Cependant, il convient de préciser que les idées ou valeurs qui constituent le jugement des employés a été façonné par les croyances véhiculées par l'environnement institutionnel externe (Kostova et Roth 2002). Ainsi l'insertion des caractéristiques institutionnelles dans les organisations se fait à travers les employés qui y travaillent (Scott 1995, Westney 1993, Zucker 1977).

1.2.3 - Les pressions normatives

Selon Scott (1995), l'approche normative des institutions met l'accent sur la façon dont les valeurs et les cadres normatifs structurent le choix des organisations et des acteurs. Les cadres normatifs qui exercent ce type de pression sur les organisations et les acteurs peuvent être les syndicats, les associations, les professions… (Baret et Livian 2002). La légitimité est ici gouvernée par la morale. En effet, les acteurs se conforment aux pressions normatives non pas par intérêts individuels mais parce qu'une telle adaptation est attendue de leur part afin de paraître plus légitime (Scott 1995).

Les organisations contraintes par leur environnement sont souvent obligées d'évoluer et d'adapter leur structure organisationnelle ainsi que leur mode de management aux exigences culturelles et institutionnelles du pays d'accueil. Ainsi, si d'un côté, les forces d'isomorphisme (pressions cœrcitives, mimétiques et normatives) auxquelles les entreprises sont soumises mènent à l'uniformisation des structures organisationnelles, d'un autre côté, il semble que l'emprise de la culture dans l'inconscient des individus fait qu'une même pratique RH sera adaptée et interprétée différemment selon les groupes culturels. Ainsi, la diffusion accélérée des pratiques de management qui a eu lieu au cours des trente dernières années semble donc tiraillée entre pressions divergentes et convergentes.

2. Évolution de la fonction RH en Méditerranée de son émergence à nos jours

La fonction RH s'est développée de manière disparate dans les différents pays du bassin occidental de la Méditerranée en fonction principalement du développement économique du pays et de l'ouverture de son économie. De manière schématique, trois groupes peuvent être identifiés. Le premier groupe constitué de l'Italie et de la France est en quelque sorte la locomotive de l'évolution de la fonction RH en Méditerranée. Ces pays ont été les premiers à mettre en place des services RH dignes de ce nom et continuent à se montrer innovants en matière de pratique RH même si l'écart avec les autres pays tend à diminuer. Le Portugal, l'Espagne et la Slovénie constituent le second groupe de pays qui effectuent un rattrapage rapide avec une modernisation à marche forcée de leur fonction RH suite à la chute de la dictature et l'ouverture de leur économie aux investisseurs privés (domestiques et étrangers pour le Portugal et l'Espagne, très majoritairement domestiques pour la Slovénie). Enfin le troisième groupe de pays constitué des trois pays du Maghreb est en cours de rattrapage, poussé par l'intervention de l'Etat et par l'ouverture de l'économie (principalement pour le Maroc et la Tunisie).

2.1 - Les pays industriels, précurseurs de la fonction RH (France-Italie)

Dans les années 50-60, la fonction Ressources Humaines en France et en Italie a pour principal objectif d'assurer la discipline et le respect des règles contractuelles. Les salariés sont alors considérés comme des sujets passifs et gérés sur un mode paternaliste. Les postes de directeur du personnel sont d'ailleurs souvent occupés à l'époque par des militaires à la retraite (Marchesi et Strazzeri, 2005 ; Dufour et Silva, 2005). La fonction Ressources Humaines créée aux Etats-Unis arrive assez tard dans les pays Méditerranéens (en France, en 1968, il n'y a encore qu'une dizaine de Directions Ressources Humaines) avec des caractéristiques exclusivement bureaucratiques. À l'époque, les directions des ressources humaines s'appuient sur des modèles théoriques américains, inspirés du taylorisme et des théories sur l'unicité du commandement de Fayol (Dufour et Silva, 2005).
Dans les années 60, en France et en Italie, avec l'émergence de conflits sociaux, les modèles de l'École des Relations Humaines se développent portés également par le boom économique et un sentiment d'enthousiasme général. Des auteurs comme Maslow, Herzberg ou Schein, démontrent scientifiquement que la satisfaction du travailleur a un impact sur l'efficacité de l'organisation. De grandes entreprises, en France et en Italie, s'inspirent de tels travaux. Olivetti, par exemple, en Italie, crée au sein de son entreprise un centre de psychologie, un centre de formation d'entreprise, une crèche et un centre culturel afin de favoriser l'épanouissement de ses salariés (Marchesi et Strazzeri, 2005). Des outils techniques de nature psychométrique sont adoptés dans le recrutement, ceux-ci s'inspirant des techniques de recrutement des armées américaines et allemandes. L'objectif de la fonction RH est alors de combiner les besoins de l'entreprise et les attentes humaines, tout en cherchant à améliorer la performance (Marchesi et Strazzeri, 2005). La population dans l'entreprise n'est plus vue, à cette période comme un groupe homogène. Les membres de la fonction personnel commencent à accepter l'idée qu'il y a des « hauts potentiels », c'est-à-dire des individus plus efficaces, qui doivent être identifiés et récompensés. C'est à partir de cette époque que les directions du personnel commencent à se faire appeler « Ressources Humaines ». En France et en Italie, la fonction RH commence également à utiliser des outils informatiques pour mieux appréhender la complexité gestionnaire qu'elle doit affronter. Cependant, malgré ces évolutions, le mode de gestion à l'époque est encore très majoritairement paternaliste (Marchesi et Strazzeri, 2005 ; Dufour et Silva, 200).
Le début des années quatre-vingts marque le début de la professionnalisation de la fonction RH. Ainsi, de nouvelles tentatives instrumentales centrées sur un objectif de « gestion prévisionnelle de l'emploi » émergent, c'est l'époque du lancement des observatoires des métiers, internes aux entreprises en France et en Italie. L'objectif des entreprises est de maintenir le niveau de compétences de ses salariés en les réactualisant, mais aussi de conserver les meilleurs en leur proposant des conditions de rémunérations, de formation, d'organisation du travail attractives et de plus en plus individualisées. (Dufour et Silva, 2005).
En Italie et en France, les années 90 voient la montée de la concurrence internationale qui se traduit dans les entreprises par une recherche accrue de flexibilité. La gestion du changement devient l'un des thèmes les plus importants avec des outils comme le « Total Quality Management » et le « Business Process Reengeneering ». Les universités développent des parcours de formations pour le développement de professionnels considérés clés par l'entreprise. La communication interne devient alors une fonction essentielle de l'entreprise avec la prolifération des newsletters, séminaires et d'autres formes de communication et de partage des objectifs et de la vision d'entreprise (Marchesi et Strazzeri, 2005 ; Dufour et Silva, 2005).

2.2 - Des pays sortant de régimes autoritaires et en cours de professionnalisation de la fonction RH (Portugal, Espagne, Slovénie)

Au Portugal, avec le régime « corporativiste » de Salazar, les syndicats, les grèves et les lock-out sont interdits et une « coopération » est imposée entre le capital et le travail. Jusqu'aux années 60, le Portugal est une société rurale fermée. Dans les années 60, commence un processus d'industrialisation, avec l'arrivée d'investissements étrangers (Marques, 2005). Le même mouvement est d'ailleurs observé en Espagne. En effet, les entreprises multinationales commencent à s'implanter en Espagne incorporant de nouvelles théories sur la direction du personnel. Une demande de « managers » apparaît alors. C'est ainsi que sont créées en 1963 l'ESADE à Barcelone et en 1965 l'ICADE à Madrid. La fonction du personnel acquiert alors une plus grande importance au sein de l'entreprise et améliore sa position dans l'organigramme de l'entreprise. Pourtant, dans les petites entreprises, la fonction ressources humaines est toujours à un stade embryonnaire, la fonction de Directeur des Ressources Humaines est assumée par le Directeur Général ou le Président (Cagigas et alii, 2005).
En Slovénie, les premiers cours de management sont enseignés dans les années 50. Le développement de la fonction ressources humaines marque un temps d'arrêt au milieu des années 60 suite aux réformes économiques des années 1961 et 1965 qui avaient pour objet d'implanter l'économie de marché, mais surtout à cause du faible niveau de développement économique de la Yougoslavie à cette époque (Kohont, 2005).

Au Portugal, durant les années 60, les entreprises multinationales qui se sont implantées l'ont fait afin de bénéficier d'une main-d'œuvre à bas coût. Celles-ci jouent un rôle majeur sur l'amélioration de la productivité, de la formation et des salaires. Cependant, la fonction RH commence vraiment son envol dans les années 60. Elle est encore alors surtout administrative et s'occupe principalement de la discipline et de l'application des règles contractuelles, le poste de directeur du personnel étant souvent exercé par le patron ou par un militaire. Le mode de gestion est à l'époque paternaliste. La prédominance des PME dans la société portugaise fait que cette orientation reste dominante jusqu'à nos jours, les multinationales et les « grands groupes » économiques portugais étant les seuls à avoir des activités non-bureaucratiques dans les Départements RH (Marques, 2005). Au Portugal la période entre 1974 et 1985 est fortement influencée par les crises pétrolières de 73 et de 85, lesquelles nécessitent deux interventions du FMI, et par la Révolution de 1974 qui réintroduit au Portugal la démocratie politique. La Révolution de 1974 est à l'origine de la nationalisation des principaux secteurs de l'économie et les syndicats jouent un rôle important dans la société de l'époque. Les critères majeurs de gestion du Personnel à cette époque sont alors la sécurité et l'ancienneté au travail, les encouragements à la productivité étant à l'époque inexistants (Marques, 2005).

Du début des années 70 à la fin des années 80, se produit également une transition politique majeure en Espagne avec l'instauration de la démocratie et l'adhésion du pays à la Communauté Économique européenne. En outre la légalisation des syndicats évolue passant d'un seul syndicat, le Syndicat Vertical, à la légalisation d'autres mouvements syndicaux, UGT, CCOO, CNT, etc. Ces changements politiques et socio-économiques favorisent la négociation et la résolution de conflits collectifs. Durant cette période, les multinationales implantent des politiques salariales liées à l'implication des travailleurs et à l'évaluation de leurs postes. Celles-ci généralisent également les processus de recrutement du personnel au moyen de l'utilisation de techniques scientifiques d'évaluation et l'implantation de politiques qui promeuvent la motivation et la satisfaction au travail. Cet intérêt de plus en plus marqué pour les thèses de l'école des relations humaines entraîne l'embauche de licenciés en Psychologie Industrielle pour occuper des postes de la fonction de personnel, mais aussi des assistantes sociales (travailleurs sociaux), des sociologues et des pédagogues. Cependant, la direction du département du personnel reste majoritairement prise en charge par des experts en production principalement ingénieurs ou économistes (Cagigas et alii, 2005).

En Slovénie, la nouvelle constitution de 1974 et la nouvelle législation sur le droit du travail de 1976 forment la base des règles du droit du travail. Le droit de travailler était auparavant constitutionnellement garanti, avec comme pendants le plein emploi et une économie fondée sur l'égalité et la solidarité. La politique salariale (salaires, avantages sociaux) était décidée au niveau de l'Etat. Le système économique s'appuyait également sur le concept de propriété sociale qui empêchait les entreprises de faire faillite ce qui provoquait également une grande improductivité. Le coût de la main d'œuvre, était donc extrêmement élevé car la sécurité de l'emploi empêchait toute réduction importante d'effectifs même si l'entreprise était confrontée à des difficultés économiques ou à des évolutions technologiques. Au milieu des années 70, la fonction RH était alors encore très administrative, la formation des gestionnaires RH faible et leurs responsabilités au sein de l'entreprise encore très limitées. La fonction RH était généralement organisée au sein d'un département dirigé par un juriste à cause d'une législation du travail extrêmement complexe (Kohont, 2005). Dans les années 80, en Slovénie, les difficultés économiques et les tensions politiques s'amplifient. Les entreprises tentent alors de réduire leurs dépenses et l'Etat décide de limiter l'accès au travail notamment aux étudiants. (Kohont, 2005).

La période entre 1985 et 1990 marque l'adhésion du Portugal à la Communauté Européenne. Ces années sont marquées par une période de stabilité politique, de croissance économique importante (4 % en moyenne), et de taux de chômage modéré (environ 6 %). L'écart du niveau de vie se réduit par rapport à la moyenne européenne. Pourtant, ceci ne suffit pas pour dépasser le modèle de basse productivité et d'une économie centrée sur les PME avec de bas salaires et de faibles qualifications. Avec l'adhésion à l'union européenne, l'ouverture de l'économie devient une réalité et la privatisation des entreprises s'accélère dans une volonté de les rendre compétitives et profitables. Le modèle de gestion évolue vers une gestion par objectifs et la GRH privilégie alors la méritocratie (Marques, 2005).

Durant les années 90, les départements espagnols qui exercent la fonction de gestion du personnel commencent à être appelés départements de Ressources Humaines. Les personnes qui intègrent une organisation ne sont plus considérées comme une source de dépense mais commencent à être vues comme une ressource importante à l'intérieur de l'entreprise. García et du Val (1995) indiquent que l'évolution qui se produit par l'intermédiaire des ressources humaines vise à la fois une meilleure motivation et une flexibilité du personnel. Durant cette période, les responsables de Ressources Humaines commencent à être intégrés dans les organes de décision des entreprises et participent à la stratégie de l'entreprise. À la fin des années 90, le directeur des ressources Humaines commence à faire partie du Comité de Direction (Cagigas et alii, 2005).

À la fin des années 80, la crise économique et politique atteint son paroxysme en Slovénie. De nouveaux partis politiques accélèrent la démocratisation du pays et le

mécontentement vis-à-vis du gouvernement yougoslave incapable de se réformer entraîne l'indépendance de la Slovénie le 25 juin 1991. L'indépendance de la Slovénie entraîne une perte importante de marchés de l'ex-Yougoslavie pour les entreprises slovènes. Les entreprises slovènes doivent donc se restructurer afin de s'adapter à la concurrence internationale et de trouver ainsi de nouveaux débouchés. Durant cette période, les entreprises cherchent dans un premier temps à réduire le nombre de leurs salariés afin de réduire leurs coûts et de gagner petit à petit en productivité du fait de l'ouverture progressive du marché slovène. Après une période difficile de restructuration et de réduction des coûts, une plus grande attention est donnée aux compétences des salariés. L'ouverture à l'économie de marché s'est faite progressivement en Slovénie, à l'inverse de pays comme la Pologne. L'Etat est resté un acteur prépondérant dans la transition vers l'économie de marché. La privatisation de l'économie s'est faite graduellement, et la majorité des entreprises slovènes privatisées appartiennent à leurs employés ou à des investisseurs locaux. La présence de l'Etat est encore cependant très forte dans le secteur des télécommunications, poste, banques, assurances, industries, transport. La présence d'investisseurs étrangers privés est de plus en plus importante mais la présence des entreprises multinationales est encore relativement faible et le secteur privé slovène reste encore très majoritairement dans les mains d'investisseurs locaux.

2.3 - Les pays en cours de modernisation de la fonction RH (Algérie, Maroc, Tunisie)

De l'autre côté de la Méditerranée, dans les années 50, la France occupe encore les trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie). Durant cette période coloniale, les chefs d'entreprise pouvaient embaucher et débaucher pour certaines activités journalières sans aucune contrainte une main d'œuvre abondante et à faible coût. Pour optimiser les possibilités que pouvait offrir cette flexibilité, les chefs d'entreprise recourraient aux services du caporal, chef autochtone qui assumait une double fonction : d'une part, recruter la main d'œuvre le moment et le temps qu'il fallait et d'autre part la discipliner en exerçant sur elle un contrôle de proximité. Les syndicats français des travailleurs, en particulier la CGT, très active à cette époque au Maroc, exerçaient une forte pression sur les autorités coloniales pour la reconnaissance d'un certain nombre de droits aux travailleurs marocains. Malgré cette pression, le patronat français n'appliquait pas toujours les dispositions de la législation légales en particulier celles votées par le Front Populaire (Baayoub, Zouanat 2005).

Dans les années 50-60, les pays du Maghreb acquièrent leur indépendance (Maroc 1956, Tunisie 1956, Algérie 1962). Ces indépendances entraînent un départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient apporté avec eux une partie du savoir-faire en matière de gestion des ressources humaines (Meziane, 2005 ; Chebbi, 2005). Après leur indépendance, les efforts des populations des 3 pays du Maghreb sont donc essentiellement consacrées à la construction de l'Etat et de ses institutions de base. Durant cette première période post coloniale, une stratégie de salut public se met en place en Algérie et en Tunisie afin d'assurer les services publics vitaux (électricité, chemin de fer, eau…) et de stimuler la croissance économique nationale (création d'emploi, distribution des salaires…). L'objectif consistait alors principalement à combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité afin d'assurer au mieux la fonction d'administration (Chebbi, 2005). Suite à l'indépendance, les décrets de mars 1963 déclarent, en Algérie, l'autogestion des usines « L'usine à ceux qui y travaillent ». Malgré des moyens réduits , une main d'œuvre insuffisamment formée et un analphabétisme qui atteint près de 95 %, le défi de la remise en marche du pays après l'indépendance est relevé grâce à une main d'oeuvre pleinement motivée, vu les enjeux et les défis de l'indépendance (Dali, 1996). A cette époque, le chômage en Algérie est important, le tissu industriel est réduit et souvent à l'état d'abandon. Le secteur privé reste très réduit, limité à quelques villes principalement côtières et culpabilisé aux yeux de l'opinion publique. Ce contexte économique peu favorable entraîne des départs massifs vers l'ancien pays colonisateur qui, durant le boom des trente glorieuses, manque de main d'œuvre (Meziane, 2005).

Au lendemain de l'indépendance du Maroc, la constitution marocaine ainsi que la législation du travail reconnaît le droit syndical. Pourtant, dans la réalité, l'action syndicale est appréciée différemment selon les contextes dans lesquels elle va s'exercer. Le mode de gestion des ressources humains ressemble à celui qui prévalait durant la phase coloniale : turn over important, maintien de la main d'œuvre dans une situation de précarité, rejet systématique de tout contre pouvoir syndical. Les aspects stratégiques de la gestion de cette main d'œuvre (recrutement, promotion, politique salariale…) relèvent des prérogatives du chef d'entreprise qui en décide de manière personnelle. La pratique du « contournement » des contraintes légales (salaire minimum, contrat de travail, cotisation sociales, sécurité et hygiène…) est une donnée structurelle du mode de fonctionnement et de gestion de ces entreprises (Baayoub, Zouanat 2005).

En Algérie, les années 70 sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde. Cette période est marquée par des investissements massifs et la création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent, distribuent des revenus, transportent, soignent et construisent des crèches et des logements. Ainsi en matière de gestion des Ressources Humaines, en Algérie et au Maroc, la fonction est vue comme ayant une fonction sociale

complète, comprenant aussi bien des aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc) (Meziane, 2005 ; Baayoub, Zouanat 2005). Les années 70 sont également caractérisées en Algérie par l'exacerbation des rapports conflictuels entre le personnel d'encadrement et les travailleurs. Les relations de travail vont alors se caractériser par la distanciation, le retrait et la résistance des ouvriers par rapport à l'organisation du travail et la discipline (fort taux d'absentéisme et de turn-over) (Dali, 1996). L'Algérie, durant la période de 1980 à 1988, prend le contre-pied du mouvement d'individualisation de la fonction RH. En effet, la loi du SGT promulguée en 1980 applique à la lettre le précepte « à travail égal, salaire égal ». Par son biais, l'Etat propriétaire des entreprises publiques algériennes et premier employeur du pays, entend uniformiser à l'échelle du pays les relations qui l'unissent à ses employés. La fonction RH se dote pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion à même de moderniser la GRH et de relever le niveau qualitatif du Management (Meziane, 2005). À la fin des années 80, l'Algérie traverse une crise économique avec la baisse des recettes pétrolières, le développement du chômage et le ralentissement des investissements mais aussi une crise identitaire avec l'effondrement de la référence socialiste. Ceci provoque l'explosion sociale d'octobre 1988 qui aboutira à la remise en cause du système politique dans son ensemble avec l'abolition du Statut Général du Travailleur qui redonne une autonomie et une liberté la plus grande aux entreprises et interdit à l'Etat toute ingérence dans leurs affaires (Dali, 1996).
Malgré des évolutions de la fonction RH disparates, trois phases peuvent être identifiées dans chacun des pays du bassin occidental de la Méditerranée. En effet, tous les pays ont tous connus :

- une conception normative et disciplinaire de la fonction personnel associée à un mode de gestion paternaliste (Etape 1) ;
- une meilleure prise en compte du facteur humain avec un passage de la fonction personnel à la fonction RH (Etape 2) ;
- une professionnalisation de la fonction RH avec l'application des dernières avancées en terme de management et l'information de la fonction (Etape 3).

Tous les pays ont connu ou connaissent des évolutions comparables cependant ces différentes phases ne se sont pas déroulées à la même vitesse selon les pays. En effet, la deuxième étape a commencé en Italie et en France au début des années 70 et en Espagne, au Portugal et en Slovénie à la fin des années 70 et la professionnalisation de la fonction RH (étape 3) s'est déroulée de manière quasi simultanée dans tous ces pays au cours des années 80. Les pays magrébins, quant à eux semblent être quasiment passés sans transition au début des années 90 d'une fonction personnel normative et disciplinaire (étape 1) à une fonction RH moderne (étape 3).

3. Les mutations actuelles de la fonction RH en Méditerranée (Années 2000)

3.1 - Les vecteurs d'évolution de la fonction RH

Concurrence internationale accrue, intervention de l'Etat et renouvellement des directeurs des ressources humaines constituent dans différentes proportions selon les pays, les trois vecteurs majeurs d'évolution de la fonction RH dans le bassin occidental de la Méditerranée.

3.1.1 - Libéralisation des échanges et privatisation de l'économie

La libéralisation des échanges et la privatisation de l'économie joue un rôle primordial dans la modernisation de la fonction RH, et ce, des deux côtés de la Méditerranée. En effet, la création de la ZLE (Zone de libre échange) entre l'UE et le Mahgreb a contraint les entreprises locales à renouveler leurs politiques et pratiques RH afin de répondre aux exigences en matière de qualité et de prix pour affronter la concurrence. Les deux enquêtes réalisées par Bellal et Djenane (DIORH) en 2002 et 2004 sur la fonction RH dans plus de 100 entreprises font ressortir les évolutions rapides des politiques et pratiques et l'adoption de grappes de pratiques proches de celles des entreprises européennes. Ce mouvement a également été accéléré par l'arrivée importante de capitaux privés dans l'économie marocaine. De 1993 à 2004, au Maroc, pas moins de 65 sociétés sont passées dans le secteur privé dont 24 à des capitaux étrangers. Le Maroc met d'ailleurs en place un dispositif d'encouragement de l'investissement étranger afin de faire du pays une plateforme attrayante pour les projets de délocalisation (Baayoub, Zouanat, 2005). De même, deux enquêtes menées en Tunisie montrent que les entreprises confrontées à une forte concurrence internationale ont connu un processus de changement relativement accéléré mais surtout continu aussi bien au niveau des concepts qu'au niveau des pratiques de ressources humaines (Chebbi, 2005).
En Slovénie, l'évolution de la fonction RH a été rapide, elle a connue en particulier une modernisation importante suite à la chute de l'économie socialiste. En Espagne et au Portugal, la fin de la dictature a marqué la privatisation de nombreuses entreprises. L'adhésion de ces deux pays à l'Union Européenne a considérablement accéléré le flux des échanges. Ces deux mouvements conjoints ont donc contraint la fonction ressources humaines en l'espace d'une vingtaine d'années à se moderniser considérablement. Pour des pays comme la

France ou l'Italie, ouverts depuis plus longtemps à l'économie internationale, l'évolution s'est faite de manière plus progressive. L'Algérie en revanche, commence tout juste à s'ouvrir à l'économie internationale en particulier avec le secteur des hydrocarbures, ce qui peut expliquer en partie le retard qu'accuse la fonction Ressources Humaines dans le pays. L'Etat en Algérie a initié une restructuration des entreprises organisées en portefeuilles relevant d'une organisation de type Holding et a procédé à différents assainissements financiers des entreprises les plus déstructurées.

3.1.2 - Le rôle de l'Etat dans la modernisation de la fonction RH

En Algérie, la privatisation de l'économie se fait à petits pas et la modernisation de la fonction RH est avant tout initiée par l'Etat. Cette modernisation de la fonction RH voulue par l'Etat est initiée par les entreprises publiques. Par ailleurs,il faut ajouter que l'Etat a lancé un programme de mise à niveau ouvert à une centaine d'entreprises publiques et privées (Meziane, 2005). Les auteurs tunisiens et marocains (Chebbi, 2005 ; Baayoub, Zouanat, 2005) soulignent également le rôle crucial joué par l'Etat dans le développement de la fonction RH. En effet, en Tunisie, le processus de changement de la fonction RH s'est produit sous l'effet d'une impulsion de l'Etat, lui-même soutenu financièrement par l'Union Européenne. Ces programmes de « mise à niveau » financés dans le cadre du programme MEDA de l'Union Européenne constituent de véritables opportunités de développement des entreprises au plan technologique et managérial. Ce processus de changement entraîne l'introduction d'une gestion stratégique des ressources humaines, une recherche de rigueur en matière de gestion en général et de certaines activités de GRH, de même qu'une tendance, mais timide, à l'exploitation des NTIC pour la GRH (Chebbi, 2005).

De même au Maroc, les pouvoirs publics ont engagé un véritable processus de « refondation sociale » pour inciter les entreprises à reconsidérer leurs pratiques de GRH et les syndicats à adopter une attitude plus participative et moins conflictuelle. L'adoption consensuelle de la nouvelle législation du travail est de ce point de vue significative quant à la volonté des pouvoirs publics de tourner une nouvelle page de l'histoire sociale du Maroc (Baayoub, Zouanat, 2005). À partir du milieu des années quatre vingt, un dispositif d'incitation des entreprises à s'engager dans la formation de leur personnel avec des possibilités de financement des dépenses de formation pouvant atteindre 80 % a été mis en place par l'Etat afin d'amener les entreprises à reconsidérer leurs pratiques de GRH (Ameziane, Benraïss et alii, 1999).

Dans les pays de la rive Nord de la Méditerranée (Espagne, Italie, France, Portugal et Slovénie) l'Etat continue de jouer un rôle dans le développement de la fonction RH mais celui-ci est négligeable en comparaison de la pression exercée par la concurrence internationale.

3.1.3 - Les nouvelles générations comme acteurs du changement

Le troisième vecteur d'évolution qui concerne l'ensemble des pays du bassin occidental de la Méditerranée est le renouvellement de la génération de dirigeants avec l'émergence de chefs d'entreprises issus des universités et des grandes écoles ayant une vision qui se démarque (relativement) par rapport aux méthodes de « gestion familiale ». Ces nouveaux dirigeants formés dans un contexte d'ouverture économique et de concurrence internationale sont plus réceptifs à ce qu'impliquent, sur le plan humain, les exigences du nouvel environnement. Ce facteur a une importance considérable dans les pays du Maghreb où nouvelles et anciennes générations ne partagent pas la même vision de la fonction, et possèdent des différences de niveau d'études et de compétences très marquées. L'apparition dans l'environnement de l'entreprise d'associations professionnelles dans la gestion des ressources humaines comme ALGRH en Algérie, AGEF au Maroc et l'ARFORGHE en Tunisie, avec pour vocation le partage des expériences, la diffusion des bonnes pratiques locales ou internationales, l'organisation de rencontres d'études et de réflexion entre professionnels et universitaires, la construction de liens avec des associations similaires dans le monde, a constitué un facteur de progrès important pour la fonction GRH au Maghreb et a contribué à donner de la visibilité à cette fonction et aux hommes et femmes qui en ont la charge dans les entreprises.

Cependant, l'évolution de la fonction RH en particulier dans les pays du Maghreb, est à relativiser. Selon de nombreux auteurs tunisiens, les analyses ont révélé l'existence de paradoxes entre une conscience de l'importance de la GRH et la pratique d'une gestion basique proche de l'administration du quotidien (Ben Hamouda, 1992 ; Ben Ferjani, 1998 ; Ben Ferjani et alii 2001). En fait, la gestion corrective, correspondant à la quête permanente d'opportunité sans véritable stratégie, domine et le poids des inerties reste cependant important malgré les changements intervenus. (Chebbi, 2005).

3.2 - Les tendances lourdes de la fonction RH en Méditerranée

Dans l'ensemble des pays du bassin occidental de la Méditerranée les mêmes évolutions sont observées, celles-ci étant plus avancées néanmoins dans les pays de la rive Nord de la Méditerranée en particulier en France, en Espagne et en Italie.

Gestion stratégique

Globalement, les dirigeants souhaitent que la fonction RH se concentre sur la conduite du changement et non sur des questions administratives. La fonction RH doit

donc continuer sa professionnalisation en utilisant notamment les NTIC et les applications internet afin d'alléger les tâches administratives et de proposer des services à forte valeur ajoutée pour l'ensemble des salariés (centres d'appel, plates-formes pour le service admnistration-paie et pour la formation).

Individualisation de la politique de Ressources Humaines

La politique RH tend de plus en plus à s'individualiser et gagne également en transparence. En effet, l'évaluation à 360 degrés se développe même si celle-ci est encore surtout l'apanage des grands groupes multinationaux (Peretti, 2005). Le système d'évaluation tend fortement à devenir plus objectif et moins biaisé. La politique de rémunération en liant la rémunération à l'évaluation des performances, tend à s'individualiser grâce à l'apport des NTIC, c'est véritablement l'émergence de l'entreprise à la carte où le salarié choisit lui-même sa rémunération dans un objectif de maximisation de sa satisfaction et de sa motivation (Dufour et Silva, 2005).

Réduction de coûts

La fonction ressources humaines est dorénavant appréhendée comme un retour sur investissement, comme un outil pour la création de valeur. Par conséquent les tâches qui n'ajoutent pas de valeur sont externalisées, en particulier les fonctions administratives des ressources humaines comme la formation et le recrutement. De même, le recours à l'intérim pour des missions ponctuelles est désormais quasiment automatique.

Gestion de la diversité

Un des défis actuels majeur est l'intégration et la gestion de la diversité culturelle dans les organisations, ceci est la résultante de deux phénomènes, l'émigration et la délocalisation de certains secteurs de l'entreprise vers des pays à bas coût. (Cagigas et alii, 2005)

Composer avec les nouvelles attentes des salariés

Les professionnels observent, dans les pays européens, un relâchement du lien des salariés avec leur entreprise, ceux-ci s'impliquent moins dans leur travail et donnent de plus en plus d'importance à l'éthique dans leur travail mais aussi à l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (Dufour et Silva, 2005). Il semblerait que nous soyons passés d'un modèle d'identification à l'entreprise à un modèle de compromis où l'employeur doit prendre en compte les nouveaux desiderata des employés afin de conserver les talents. (Cagigas et alii, 2005)

De nombreuses évolutions sont à l'œuvre au sein des directions des Ressources Humaines, qui sont en train d'externaliser ou d'automatiser les tâches administratives à faible valeur ajoutée pour se recentrer vers une gestion des ressources humaines en accord avec la stratégie de l'entreprise. Cependant, les directions ressources humaines ont généralement mauvaise presse. Il convient donc de réaffirmer les enjeux de communication interne pour communiquer plus et mieux sur les apports de la fonction Ressources Humaines qui est peu ou mal perçue.

3.3 - Les différents types d'entreprises Méditerranéennes

Dans tous les pays Méditerranéens, cinq types d'entreprises peuvent être identifiées en fonction du rapport qu'elles entretiennent avec l'économie internationale : les firmes multinationales ou grands groupes locaux, les entreprises en situation d'ouverture, les entreprises entre statu quo et modernisation, les entreprises en situation de repli et les services et établissements publics. (Baayoub Zouannat, 2005)

3.3.1 - Les firmes multinationales et très grands groupes nationaux

Les firmes multinationales offrent des conditions d'emploi qui sont au dessus de ce qu'accordent les autres entreprises. Grâce à un niveau de rémunération supérieur, des opportunités de formation et de développement des compétences, des propositions d'évolution de carrière, les FMN parviennent à attirer les meilleures compétences. D'une manière générale, ces firmes adoptent une politique de fidélisation de leur personnel, promeuvent une culture d'appartenance. Les dispositifs de régulation des relations sociales bénéficient dans les FMN d'une attention particulière et lorsqu'un conflit se déclenche, il est généralement immédiatement pris en charge en vue de lui trouver un dénouement rapide (Donnadieu, 2000). Des moyens importants sont mis à la disposition du DRH et celui-ci participe généralement au comité de direction. La mobilisation et la motivation du personnel sont devenues pour les FMN une préoccupation stratégique. Des progrès en matière de GRH sont donc recherchés à travers la formalisation et la mise en place d'outils de gestion pour faciliter la prise de décision et améliorer le pilotage et l'efficacité du système (Baayoub, Zouanat, 2005).

Cependant, les firmes multinationales ont parfois du mal à intégrer la culture du pays d'accueil dans leur politique RH. Hofstede (1996) confirme la difficulté pour une personne étrangère de la prise en compte des spécificités culturelles d'un autre pays. Il existe donc une réelle difficulté pour les entreprises étrangères à adapter leur mode de gestion à la culture du pays d'accueil, les politiques RH étant souvent trop ethnocentrées.

3.3.2 - Les entreprises en situation d'ouverture (grands groupes et sous-traitants)

Ces entreprises ont fait le choix d'intégrer les nouvelles exigences de l'économie internationale dans leur stratégie d'affaires et en particulier les difficultés qui découlent

d'une prise en compte insuffisante du facteur humain et leur impact sur la compétitivité. Dans cette optique, il y a lieu de distinguer deux cas de figure :
Certaines entreprises ont fait ce choix par anticipation de l'évolution de la concurrence sur leur marché et en pariant sur la valorisation et la mobilisation du facteur humain en tant qu'atout de compétitivité.
En revanche, d'autres entreprises, principalement des PME sous-traitantes, modifient leur approche de la GRH (notamment en terme de critères de qualité) sous les contraintes de donneurs d'ordres, ce qui constitue bien souvent pour elles, un investissement financier considérable (Baayoub, Zouanat, 2005).

3.3.3 - Les entreprises en situation de repli (PME, TPE)

Parler de situation de repli renvoie à l'attitude de résistance adoptée par des chefs d'entreprises qui se refusent à prendre des engagements à risque, à relever le défi de l'ouverture. Ces entreprises sont habituées à des années de protectionnisme, aux pratiques de contournement et au laxisme des services de contrôle lorsqu'il s'agit de faire respecter la légalité en matière sociale. Ce mode de gestion de type familial et paternaliste se distingue par les principaux éléments suivants :

- Le maintien du personnel dans une situation de précarité et de dépendance (instabilité de l'emploi, avantages salariaux et promotions arbitraires, pratiques paternalistes…) (Laval et alii, 2000)
- L'encadrement est réduit au minimum et les fonctions clefs sont assumées par le patron lui-même ou confiées à des personnes ayant avec lui des liens de proximité, voire de parenté.
- La gestion des ressources humaines est assurée par un chef du personnel, parfois par un DRH avec des pouvoirs limités et en tout cas sans influence stratégique. 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.
- Le personnel est généralement soumis et la représentation syndicale n'est pas bien acceptée. Quand elle existe, elle est marginalisée, voire combattue. On lui préfère « une représentation maison », des délégués cooptés (Baayoub, Zouanat, 2005).

3.3.4 - Les entreprises entre statu quo et modernisation (entreprises para-publiques en Europe/ grands groupes au Maghreb)

Deux logiques stratégiques cohabitent et s'affrontent dans ces entreprises. Elles se sont installées (provisoirement) dans une situation de compromis entre deux forces : le mouvement de modernisation par l'ouverture à la concurrence internationale et la tendance à vouloir tempérer les changements, à prendre en considération les risques de déstabilisation économiques et sociales que ce processus de restructuration pourrait entraîner (Baayoub, Zouanat, 2005).

La stabilité de l'emploi est la règle dans ces entreprises. On y rentre pour faire carrière toute la vie. Les entreprises duales se trouvent actuellement dans l'obligation d'opérer des ajustements structurels de leurs effectifs et de leurs compétences pour prendre en considération l'évolution des métiers, les exigences de rationalisation, de performance… Les départs à la retraite pour limite d'âge ou négociés et les quelques opérations d'externalisation d'activités ne sauraient désormais plus suffire pour résorber les surplus d'effectifs. Cela nécessite des plans d'ajustement de grande envergure que les directions générales hésitent à engager par crainte d'une forte opposition syndicale. Les relations sociales sont relativement stabilisées et les mécanismes de régulation sociale établis par accords d'entreprise fonctionnement 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. La GRH au sein de cette catégorie d'entreprises a connu des progrès importants durant les deux dernières décennies. Cependant, la dynamique de transformation de la GRH bute sur deux limites majeures.
D'une part, la difficulté à mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour de la problématique RH, au delà de la sphère des professionnels de la gestion des ressources humaines. La configuration organisationnelle de ces entreprises est de type fayolien. À chacun son territoire et le traitement des problèmes humains est du ressort de la DRH.
D'autre part, le pouvoir de la DRH, sa capacité à peser sur les décisions à caractère stratégique, est limitée. Elle se cantonne dans un rôle de mise en œuvre d'une certaine politique RH et par conséquent, elle est loin d'être un acteur stratégique au sens d'Ulrich. Cela s'explique par les enjeux de la GRH au sein de ces entreprises, qui sont moins d'opérer un changement que de gérer un statut quo et de veiller au maintien de l'équilibre des forces entre les acteurs internes les plus influents au sein de ces entreprises (Baayoub, Zouanat, 2005).

3.3.5 - Les services et établissements publics

Les entreprises publiques présentent des spécificités en matière de GRH qui sont le résultat de l'environnement dans lequel elles évoluent. Trois facteurs nous semblent exercer une influence déterminante :

1 - La situation de monopole ou de « concurrence atténuée » font que les exigences en terme de productivité, de qualité de service, de réactivité sont moins fortes et n'imposent pas une forte rigueur en matière de GRH.
2 - La politique exerce une influence importante sur le fonctionnement de l'entreprise et ce de plusieurs manières. Il y a tout d'abord ce double contrôle

financier et procédural que les pouvoirs publics exercent au sein des établissements publics et qui oblige les établissements publics à intégrer des contingences macro-économiques et macro sociales. D'autres part, ces établissements sont aussi sollicités pour contribuer à des actions de « service public » qui ne s'inscrivent pas forcément dans leur stratégie d'affaires et ne s'inscrivent pas dans une logique de gestion rationnelle et efficiente.

3 - Le syndicalisme est souvent fortement implanté et les appareils syndicaux sont partie prenante dans la gestion des services sociaux et sont un interlocuteur incontournable lorsqu'il s'agit de « faire passer » des projets de réforme socialement sensibles.

La plupart des établissements publics disposent d'une direction des ressources humaines qui mobilise des moyens humains et matériels importants du fait du poids des prestations sociales que ces entreprises offrent à leurs salariés, de la nécessité de se conformer à certain légalisme procédural (du fait de leur appartenance au secteur public) et la disponibilité qu'exige la gestion des relations sociales. La marge de manœuvre pour mettre en œuvre une politique des ressources humaines dynamique se trouve de ce fait limitée. Le peu d'autonomie dont ils disposent, en matière salariale par exemple, les empêche de faire de la politique de rémunération un levier de motivation du personnel ou pour attirer des cadres à haut potentiel (Baayoub, Zouanat, 2005).

Conclusion

Depuis les années 90, une certaine convergence des pratiques de ressources humaines dans les différents pays Méditerranéens est donc à l'œuvre. En effet, les mêmes outils sont utilisés des deux côtés de la Méditerranée et l'ensemble des pays de la Méditerranée est influencé par les dernières innovations en matière de management avec un petit bémol pour l'Algérie où la faible ouverture de l'économie freine le développement de la fonction RH. Cependant, quels que soient les pays concernés, il existe un écart très important entre les multinationales et les PME en matière de GRH. En effet, dans un pays comme le Maroc, les multinationales sont au niveau des meilleures entreprises américaines et européennes. Par contre, le fossé est immense entre la PME marocaine et la multinationale marocaine. Le constat est quasiment similaire en France, en Espagne et en Italie. En effet, d'après le cabinet de conseil Ernst & Young Entrepreneurs lors d'une enquête menée début 2003, seule la moitié des PME françaises possèdent un service RH digne de ce nom. Encore aujourd'hui, en Italie, seules les entreprises de plus de 300 employés possèdent une véritable fonction RH. Si l'on considère que le tissu industriel italien s'appuie presque exclusivement sur les petites et moyennes entreprises, la lacune de la fonction est évidente. De manière générale, il convient de noter que la manière d'appréhender les ressources humaines dans les entreprises dépend en grande partie en particulier dans les PME de la personnalité du dirigeant. En effet en étudiant la GRH en Italie, Carlo Sirianni (1995) constate que dans les petites et moyennes entreprises, les processus de gestion sont fortement dépendants des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (sa culture, son éducation, ses compétences). Le type de développement de l'entreprise est strictement dépendant de la capacité de l'entrepreneur à s'adapter aux changements de l'environnement. Ceci par opposition au professionnalisme des managers des ressources humaines qui peut être observé dans les grandes entreprises (Zghal, 1995).

L'écart est en train de se réduire entre les différents pays Méditerranéens. Depuis 1996, La Tunisie, par exemple, bénéficie d'un programme de financement important soutenu par l'Union Européenne qui vise à favoriser la mise à niveau des entreprises tunisiennes en particulier en matière de GRH. La Slovénie, après l'ouverture du pays à l'économie de marché a rapidement comblé son retard en matière de GRH. En revanche, l'Algérie, malgré une marge de manœuvre plus importante laissée aux entreprises depuis 1988, accuse un certain retard par rapport aux pays de la rive nord de la Méditerranée. Dans tous les pays, on note une évolution rapide de la fonction Ressources Humaines ces dernières années qui a été accélérée par l'utilisation grandissante des nouvelles technologies des deux côtés de la Méditerranée. Ces évolutions technologiques ont permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de se recentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée. Un mouvement de professionnalisation de la fonction est également en marche dans tous les pays du bassin Méditerranéen avec des professionnels de ressources humaines de plus en plus spécialisés en ressources humaines et de plus en plus diplômés. Les DRH Méditerranéens occupent dans tous les pays une place grandissante au sein de l'entreprise et sont de plus en plus nombreux à siéger dans les conseils d'administration. Tous les pays Méditerranéens ont évolué ou évoluent d'une gestion des ressources humaines purement administrative vers une gestion des ressources humaines plus stratégique.

Discussion

De manière générale, la fonction RH est donc passée d'une période à basse complexité gestionnaire où les modèles d'organisation étaient peu nombreux et très structurés (taylorisme, fordisme...), à une période, à partir des années 90, où l'on trouve une multiplicité de

modèles et de manières d'appréhender l'organisation. Ainsi, avec l'émergence de la mondialisation des marchés, la fonction RH doit dorénavant jongler avec différents modèles d'organisation et surtout avec des variables méconnues dans le passé, comme les consommateurs, les actionnaires, les fournisseurs, les concurrents, mais, surtout, le nouvel « œil social » qui surveille les entreprises et qui souvent se fait appeler Responsabilité Sociale des Entreprises. Les mêmes attentes et les mêmes contraintes dans tous les pays font que le management des ressources humaines s'impose dorénavant dans tous les pays du bassin Méditerranéen avec les mêmes techniques et outils utilisés partout. Mais bien souvent ceux-ci sont adaptés au contexte local pour être pertinents. La théorie du « one-best way » semble donc avoir fait son temps.

La culture locale est donc devenue une variable cruciale qu'il convient d'intégrer à toute politique de ressources humaines. En effet, les différences entre les pays de la rive Nord et la rive Sud de la Méditerranée sont assez marquées. De nombreuses études ont montré l'importance dans les pays du Maghreb de l'appartenance sociale, de la croyance au « maktoub » (le destin), de la communication orale, du paternalisme, de la recherche de l'égalité- dignité, du pardon et de la « clémence divine », de la recherche du flou et de la déréglementation, mais aussi un fort sens du collectivisme, l'importance du prestige social et la dominance du sentiment de fierté (Zghal, 2003a). Ces valeurs se distinguent en partie de la culture plus individualiste et « laïque » des pays de la rive Nord. Cependant, on peut affirmer que les pays Méditerranéens partagent des valeurs communes et une culture proche. En effet, si l'on reprend l'étude d'Hofstede (1983) menée auprès de 53 pays. On se rend bien compte des similitudes des pays du bassin Méditerranéen : tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté, acceptation que le pouvoir soit inéquitablement réparti, en particulier dans les pays arabes, importance accordée à la qualité de la vie dans le travail (l'Italie se démarque des autres pays par une tendance à un certain matérialisme, à l'affirmation de soi, au goût de l'exercice du pouvoir, et à la valorisation du travail par rapport aux autres activités). La seule différence culturelle majeure entre les pays Méditerranéens concerne la notion d'individualisme-collectif. En effet, la France et l'Italie se caractérisent par un individualisme fort, alors que le Portugal et les pays arabes possèdent des cultures plus collectivistes, l'Espagne se situant à mi-chemin entre les deux. En s'appuyant sur ces similarités mais aussi sur la richesse de leurs différences, les pays Méditerranéens ont donc tout intérêt à faire émerger des pratiques hybrides en matière de ressources humaines.

Le mécanisme d'hybridation qui peut être défini comme l'émergence d'un nouveau modèle de management suite à la rencontre de deux systèmes ou de deux forces (d'imposition et d'adaptation) se présente donc comme un outil unificateur du modèle RH dans l'Euro-Méditerranée. Celui-ci largement influencé par les facteurs néo-institutionnels de chaque pays, peut aider les entreprises à relever le défi de la compétition managériale au niveau de la fonction RH en contribuant à l'enrichissement mutuel des entreprises évoluant dans des milieux différents (Yahiaoui, 2005). Cet avantage compétitif permettra non seulement à l'entreprise d'avoir un potentiel unique difficile à imiter par les concurrents (Flood P.C et al 2003) mais également de continuer à offrir une cohérence globale de ses pratiques vis-à-vis de la culture locale. La prise en compte du caractère contingent de chaque culture est un élément essentiel dans le contexte de mondialisation et de convergence des économies et des modèles de management. Ainsi, pour parvenir à résister aux pressions convergentes de leur environnement, les entreprises doivent donc se différencier toujours plus, notamment en développant des politiques de ressources toujours plus contingentes vis-à-vis du contexte dans lequel elles évoluent.

Bibliographie

ADLER N.J., DOKTOR R. AND REDDING S.G. (1986), From the Atlantic to the Pacific Century : Cross-cultural Management Reviewed, Journal of Management, 12(2):295-318.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. LIVIAN Y.F. (1996) « les nouvelles approches sociologiques des organisations », Editions des Seuil, Paris.

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.

BEN FERJANI M. (1998), « La Gestion des Ressources Humaines dans quelques entreprises performantes », in : Zghal, R., *La gestion des entreprises, contexte et performance*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.

BEN FERJANI M., EZZERELLI F. (2001), « Les pratiques de GRH dans les entreprises tunisiennes per-

formantes », *Acte du 1er symposium international, Gestion des Ressources Humaines : Stratégies et pratiques, Damas.*

BEN HAMOUDA A. (1992), « Culture d'entreprise et Gestion des Ressources Humaines », *Les cahiers de l'ERGE*, n°1.

BENRAÏSS L., PERETTI J.M. (2002), « Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français. », in : *Relations Euro-Méditerranéennes : Audit Social et mise à niveau des entreprises et des institutions,* 4e Université de printemps de l'IAS.

BARET C. ET LIVIAN Y.F. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions », dans Huault I. (2002) la construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, EMS, Paris.

DALI A. (1996) « La GRH en Algérie : analyse critique », Revue de l'Algrh.

D'IRIBARNE P., (1989), La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Editions du Seuil, et 2e édition (1993).

D'IRIBARNE P., HENRY A., SEGAL J.P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T. (1998). Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières, Editions du Seuil.

DONNADIEU G. (2000) « Conduite du changement : du diagnostic au plan d'action » Actes de la 2e Université de Printemps de l'Audit Social, Marrakech.

FENTON-O'CREEVY M. (2003), The Diffusion of HR Practices Within the Multinational Firm: Towards a Research Agenda, Beta 1/03.

GAO B. (2002), *Le manager face aux défis de la mondialisation : la Chine, exemple d'application du management interculturel*, Vuibert.

GARCÍA ECHEVARRÍA S.; Mª TERESA DU VAL NUÑEZ. DÍAZ DE SAINTS, (1996) « Les Ressources Humaines dans l'Entreprise espagnole - son développement directeur et corporatif ». Étude effectuée dans le programme ACE de l'Union Européenne, « *The European Human Resource Manager Project* ».

GHAOUATI A. (2002) « L'approche interculturelle comme nouvelle ressource pour le management des Ressources Humaines », Symposium international de l'INPED, La GRH, état de l'art international et pratiques algériennes, du 15 au 17 avril 2002, Bourmerdès, Algérie.

HOSTEDE, G. (1983) « National cultures in four dimensions A research-based theory of cultural differences among nations » Int. Studies of Management & Organisation, Vol XIII, N° 1-2, pp. 46-74, M.E. Sharpe, Inc.

HOFSTEDE G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, Fall 1983, 14, 000002, ABI/INFORM Global, p75.

HOFSTEDE G., (1987). « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 64.

HOSTEDE G. (1996) « An American in Paris : The Influence of Nationality on Organization Theories » Organization Studies, 17/3 pp. 525-537.

KOSTOVA T. ET ROTH K. (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects, Academy of Management Journal, 45 (1), 215-233.

LAURENT A. (1983), The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, in International Studies of Management and Organization, 1983, N° 1-2, pp. 75-96.

LAURENT A. (1986), The cross-cultural puzzle of international human resource management, Human resource management, vol 25 pp. 91-102.

LAVAL F., GUILLOU V ET KALIKA M. (2000), « La GRH de l'entreprise marocaine sous traitante », Actes de la 2e Université de Printemps de l'Audit Social, Marrakech.

LAWRENCE P.R. ET LORSCH J.W.. Organization and environnment. Harvard University Press 1967. Traduction française. Adapter les structures de l'entreprise. Editions d'Organisation,1973.

MCGAUGHEY ET DE CIERI (1999), « Reassessmentof convergence and divergence dynamics: implications for international HRM », International Journal of Human Resource Management 10 :2 April 1999, pp. 235-250.

MENDEZ, A. (2001), « Nature et signification de l'apprentissage dans les firmes multinationales », *Revue sciences de gestion*, n° 29.

MEYER A. ET ROWAN B. (1977), Institutionalised organizations : Formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83: 340-363.

MEYER J.W. AND ROWAN B. (1983), « The Structure of Educational Organizations », In Meyer J.W. and Scott W.R. (eds.) « Organizational environments : Ritual and Rationality », 179-197, Beverly Hills, CA : Sage.

OLIVER C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Process », Academy of Management Review, 16 (1) : 145-179.

PETIT M. (2000) Management d'équipe, concepts et pratiques, Dunod.

POWELL ET DIMAGGIO (1983), The Iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 48: pp. 147-160.

POWELL & DIMAGGIO (1991), traduit par Baret C. et Livian Y.F.(2002), Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions, dans Huault I. (2002) la construction sociale de l'entreprise . Autour des travaux de Mark Granovetter, EMS, Paris.

SCOTT R. (1987), The adolescence of institutional theory, Administrative Science Quarterly, 32: 493-511.

SCOTT R. (1995), Institutions and Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.

SRINIVAS, K. M. (1995) « Organizational Development For National Development:A Review of Evidence », Chapter (Pp. 197-224) in *New Approaches to Employee Management - Employee Management in Developing Countries*, Edited by D.M.Saunders and R.N.Kanungo, Greenwich,CT: Jai Press.

SIRIANI C.A. (1995) « Italy » in *Human Resource Management in Western Europe*, Ingrid Brunstein editor, Walter de Gruyter - Berlin, New York.

TREGASKIS, O., HERATY, N., MORLEY, M. (2001), « HRD in multinationals: the global/local mix. », *Human Resource Management Journal*, vol.11, n° 2.

VALAX, M., PALMERO, S., (2004), « Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP », in : Scouarnec, A., Zanat, Y, *Penser la GRH au Maghreb*, (à paraître) éditions Vuibert.

WESTNEY E. (1993), Institutionalisation theory and the multinational corporation. In Ghoshal S. et Westney E. (1993), Organization theory and the multinational corporations, P 53- 75, St. Martin's Press, New York.

YAHIAOUI, D. « Convergence ou divergence des pratiques de GRH en Euro-Méditerranée : une perspective d'analyse théorique néo-institutionnelle », in : 2e symposium « Un modèle Euro-Méditerranéen en GRH ? » Marseille, les 9 et 10 novembre 2005

ZGHAL, R. (2003a), « La gestion des ressources humaines en Tunisie: un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », in : *14e congrès* AGRH, Grenoble 20/22 novembre.

ZGHAL, R. (2003b), « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, volume 28 n°2, HEC-Montréal.

ZGHAL R. (2004), Globalisation et transformation du processus de gestion des ressources humaines en Tunisie sous l'impulsion de l'Etat, Symposium AGRH et Euromed Marseille Ecole de Management « Y a-t-il une pensée Euro Méditerranéenne en Gestion des Ressources Humaines ? », Marseille, novembre 2004.

ZUCKER L. (1977), The role of institutionalisation in cultural persistence, American Sociological Review, 42, P 726- 743.

Sources provenant du projet Agora RH :
Chaque association a effectué un premier travail sur l'évolution de la fonction RH dans son pays :

- **ALGÉRIE** : Meziane, M. (2005) « L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie », ALGRH.

- **ESPAGNE** : Cagigas Villalba J., Casals Jimenes J., Castano Collado M.G. , Monserrat Luque P. , Pereda Riaza Tomas , Prieto Zamora J.M., (2005) « Evolucion de la funcion Recursos Humanos en Espana », AEDIPE.

- **FRANCE** : Dufour et Silva L. ; Silva F. (2005) « Evolution de la fonction Ressources Humaines en France » Euromed Marseille - ANDCP.

- **ITALIE** : Marchesi D., Strazzeri L. ,(2005) « L'évolution de la Fonction Ressources Humaines en Italie » , AIDP.

- **MAROC** : Baayoub M., Zouanat H. (2005) « LA GRH au Maroc : Histoire et perspectives de reconfiguration », AGEF.

- **PORTUGAL** : Marques, C. (2005) « L'évolution de la fonction Ressources Humaines au Portugal », APG.

- **SLOVÉNIE** : Kohont, A. (2005) « Evolution of the HR function in Slovenia », ZDKDS.

- **TUNISIE** : Chebbi R. (2005) « Evolution de la Fonction RH en Tunisie : entre contraintes et défis » ARFORGHE.

Autres sources :
Enquête sur la fonction Ressources Humaines Cegos 2003.

Observatoire des ressources humaines Livre blanc septembre 2003.

Pour un audit de la réinsertion : le cas des seniors à hauts potentiels face à l'intérim

Jean-Yves Duyck
Professeur
Université de La Rochelle
jyduyck@univ-lr.fr

Serge Guérin
Professeur
ESG et au CNAM
serguerin@yahoo.fr

Introduction

« Il y a encore six mois, je n'aurais pas imaginé l'intérêt de mener des missions courtes et encore moins d'accepter de négocier autant à la baisse mes revenus », a constitué un leitmotiv tout au long des entretiens.
L'objet de cet article est double : a) s'intéresser à ceux qui n'auraient jamais dû connaître une situation d'exclusion : les seniors à haut potentiel, qui, eux aussi, subissent les effets du regard déprécié sur la prise d'âge, se retrouvent évincés après avoir occupé des fonctions visibles et souvent enviables ; b) proposer quelques pistes pour un audit de réinsertion alors qu'ils sont parfois amenés à s'interroger sur des reprises d'activité dans des situations précaires qu'ils n'auraient jamais imaginé avoir à assumer.
Le questionnement général est moins un regard vers le passé (comment ces seniors ont pu se retrouver dans une telle situation ?) que d'apprécier dans quelle mesure ils envisagent leur avenir professionnel et accessoirement personnel dès lors qu'une opportunité réelle mais atypique : l'intérim, leur est proposée. Il est clair que l'intérim peut constituer aussi bien un sas qu'une impasse. La formulation de la question de recherche peut être faite comme suit : est-il possible de procéder à un audit du potentiel de réinsertion de ces cadres dans un contexte de précarité ? En d'autres termes, peut-on réaliser quelques typologies servant à auditer les attitudes des SHP face à la prise d'âge et à la situation de dépossession du cadre professionnel habituel ?
La notion de cadre et de senior à haut potentiel tient, dans ce document, une place particulière. Nous lui consacrerons la première partie de cet article. La deuxième partie propose les résultats du travail de terrain.

1. Au sujet de l'audit des hauts potentiels

1.1 - Un audit délicat

En effet, le potentiel se définit habituellement comme un pari mené ex ante sur un pronostic de réussite (Falcoz, 1999 : 79) dans un poste futur. La particularité de la population étudiée est que cette réussite a bien eu lieu, mais que pourtant, du fait de leur » séniorité » ces cadres se retrouvent soit exclus, soit en situation d'exclusion de leur firme. Il est donc souhaitable d'examiner la difficulté d'une détection ex ante (1.1.1.) face au pronostic de poursuite d'un *cursus honorum* dans des conditions très éloignées du contexte initial (1.1.2.).

1.1.1. De la volatilité du concept de haut potentiel

Comme le souligne Falcoz (2002 : 23), le label « à haut

potentiel » se caractérise par le secret et par la réversibilité dans la mesure où l'on cherche à éviter le « syndrome du Prince de la Couronne ». L'audit doit pourtant être précoce (ibid. : 23) sachant que l'on doit être capable de préparer ces personnels à exercer leur rôle de futur dirigeants de l'entreprise. Cinq critères de détection sont couramment utilisés : la performance ; la personnalité ; le repérage par la hiérarchie ; la mobilité ; la motivation (ibid. : 24).

L'insistance sur les variables de personnalité est constante. Le CHP doit posséder (Bournois et Roussillon, 1998 : 61) : « l'esprit d'entreprise, l'influence personnelle, […], la capacité à prendre des risques, […], la construction d'une vision de l'avenir et la capacité à la faire partager, […], la capacité à déléguer, à négocier, à animer les réseaux, à être créatif, à gérer la complexité, etc », bref une solidité mentale particulière et même « l'aptitude à une mobilisation amoureuse globale » (ibid. : 63) envers son entreprise.

Pour les femmes, qui ne représentant guère que 10 % de ces cadres, s'ajoute l'aptitude à mobiliser les réseaux (Laufer, 2005 : 31) pour accéder au groupe des cadres à haut potentiel.

C'est dire le nombre de défis que doivent relever les hauts potentiels et le caractère quasi-héroïque du label. C'est dire aussi la complexité de la situation pour ceux qui se retrouvent exclus du cursus honorum.

1.1.2 - De l'exclusion du cursus honorum

Ces défis, bon nombre de hauts potentiels les ont relevés, mais, du fait de leur séniorité, se sont retrouvés évincés de ce cursus. En effet, tous ceux qui font l'objet de ce travail, ont fait partie des Comités de Direction éventuellement élargis, ont été investis d'une responsabilité dans le développement stratégique de leur organisation et ont pu jouir d'un haut degré d'autonomie (Bournois, 1998 : 12-13). Le qualificatif de haut potentiel dans ce cas repose non plus sur un raisonnement probabiliste, mais sur le *cursus* réel de ces cadres (cf. *infra* : méthodologie). Malgré leur expérience et la force probante de leur parcours et de leurs réalisations, ils n'ont pu échapper aux processus de dévalorisation et d'apartheid qui touchent les seniors.

De manière générale, l'enquête menée par QuinCadres (Personnel, n° 464, nov. 2005) sur les classes d'âge situées entre 40 et 60 ans conforte le sentiment général de pessimisme face à l'emploi, malgré la pénurie de cadres liée aux départs en retraite. Un faible pourcentage (9 %) estime que leur vie professionnelle va se poursuivre sous forme de CDI et si 88 % des cadres d'entreprise sont prêts à accepter des missions temporaires, la plupart sont conscients des difficultés inhérentes à ces missions et du risque de perte de statut qui les accompagne. Si les avantages sont envisagés (variété des missions, savoir-faire nouveaux, etc.) 55 % considèrent qu'il s'agit avant tout d'une étape dans la quête d'un CDI, surtout dès lors que l'on a plus de 50 ans.

Dans ces conditions, l'audit *ex ante* de la probabilité de réussite d'un SHP dans un poste précaire relève d'un pari particulièrement risqué. Avant de retracer cette tentative dans la partie empirique *infra*, il est nécessaire de présenter le design de cette recherche

1.2 - Le design général de la recherche

1.2.1 - Sur la posture générale et la notion d'audit

Dans l'ensemble, la posture générale est de nature compréhensive, car si le champ théorique est bien analysé, la particularité de la population étudiée : des seniors « haut de gamme » face à l'intérim constitue un domaine d'investigation encore inexploré. Il conviendra donc de rester prudent sur la question de la généralisation des résultats.

Ce travail évolue à mi-chemin entre recherche académique et recherche appliquée (voire prescriptive) dans la mesure où le cabinet qui l'a initiée attendait des auteurs un certain nombre de recommandations dont l'essentiel est retranscrit. Ce faisant, il se situe aussi dans une logique d'audit.

Concernant le concept d'audit, l'auditeur « traditionnel » aura certainement du mal à s'y retrouver car il ne répond pas aux critères courants de l'audit (conformité, pertinence, d'efficacité). Le travail proposé s'inscrit cependant dans un processus général de diagnostic de la politique de gestion des compétences de la firme et de suggestion d'orientations. Il s'agit en effet de dégager des indicateurs permettant de détecter, parmi les seniors CHP, ceux susceptibles de se réinsérer convenablement dans d'autres structures et éventuellement de bénéficier d'effets d'aubaine via l'intérim. On peut, à ce propos, rappeler les idées de R. Vatier, selon lesquels « l'audit est à la fois un instrument de sécurité dans le pilotage d'une politique RH et une voie de progrès pour tous » (Personnel, n° 332, mai 1992, 6-12).

1.2.2 - La méthode proprement dite

Dans un contexte (l'intérim) et face à une population (SHP) aussi particuliers, cette recherche a été menée dans le cadre du protocole de l'analyse empirique développée par Mucchielli (2004). Il s'est agit de mener une démarche de type monographique à travers une série d'entretiens semi-directifs.

1.2.2.1 - Le cadre général de l'enquête

Les personnes rencontrées l'ont été dans le cadre et au sein du cabinet Boyden Intérim Exécutive qui a sollicité ce travail. Boyden Intérim s'est installé sur le créneau dit du « management de transition » pour des dirigeants de haut niveau. On peut lire sur le site de la société la présentation suivante : « Boyden dispose d'un vivier de managers opérationnels de premier plan dont bien souvent les compétences et les références professionnelles sont très supérieures au niveau de la mission demandée. Une telle surqualification assure le succès de l'Intérim

Management ». Ce cabinet a manifesté un intérêt professionnel probablement soutenu par une histoire personnelle. À titre professionnel, le Directeur Général de Boyden Intérim Exécutive jugeait nécessaire de mieux saisir les motivations et les attitudes des personnes qu'il cherchait à proposer aux entreprises. Un tel intérêt procède d'une dimension stratégique, dans la mesure où elle permet à l'entreprise de se distinguer des cabinets concurrents en montrant une expertise supplémentaire. Sur le plan personnel, le Directeur Général a subi lui même des difficultés de cette nature puisque qu'il fût licencié de la vice-présidence de la filiale française d'un groupe international à 58 ans. Faisant le constat de la très grande difficulté à retrouver un poste équivalent vu son âge, il a rapidement créé sa société en association avec le cabinet international de recherche de dirigeants Boyden Global Executive Search.

1.2.2.2 - La spécificité de la population

Les personnes s'adressant à Boyden Interim Executive répondent à un type de profils assez homogène au regard de quatre critères :

- Le sexe, puisque l'on ne trouve pour ainsi dire que des hommes.

- L'âge : il se situe entre 45 et 57 ans, et le mode dans la tranche 53-54 ans ; c'est au sein de cette tranche que le sentiment de plafonnement de carrière (Falcoz, 2005) apparaît le plus sensible et que le perception d'exclusion par l'âge est la plus fortement ressentie et réalisée (Guillemard, 2003, Quintreau, 2001 et 2005). C'est aussi la période où les salariés concernés font un point sur leur vie personnelle et professionnelle.

- La formation : l'essentiel des cadres figurant dans le « portefeuille » Boyden (6 000 cadres environ) est issue d'écoles d'ingénieur ou de management.

- L'expérience, la carrière et un certain haut potentiel : ils sont pour la plupart issus de grands groupes, ont fait leur carrière dans des filiales de firmes multinationales et tous exercent ou ont exercé des responsabilités de direction.

Dix-huit entretiens individuels en face-à-face ont été réalisés à Paris dans les locaux de la société Boyden, la durée des entretiens s'étalant entre 1h et 2h30. Au bout de ces entretiens un effet de saturation est apparu, le chercheur ayant la certitude de ne rien apprendre de nouveau. Une table ronde, organisée aussi par l'intermédiaire de Boyden Interim Executive, avec quatre DRH de grandes entreprises a confirmé ce constat et les pistes proposées par les entretiens.
Les cadres interviewés possèdent, à une exception près, un niveau bac + 5. En outre, plus de 80 % d'entre eux ont bénéficié de formations diplômantes, généralement de langue mais aussi de management. Ils viennent principalement d'Ecoles de Commerce (50 %), ou d'écoles d'ingénieurs (28 %) et, pour un certain nombre (22 %) proviennent de l'enseignement universitaire.
L'ensemble de ces seniors occupe ou a occupé des postes de direction et 70 % participent ou ont participé au Comité exécutif de l'entreprise. Ils ont pu effectuer des carrières brillantes et, pour plus des trois quarts des salariés rencontrés, ont évolué dans plusieurs entreprises et sont passés par plusieurs types de fonctions et de responsabilités. Ils ont connu une progression sensible dans la hiérarchie même si pour la moitié, ils ont eu le sentiment d'atteindre un plafond (Falcoz, 2005) et pour 80 % d'entre eux, n'auraient jamais pensé connaître des difficultés de recherche d'emploi. L'âge moyen des cadres rencontrés (52,61 ans) se situe dans le mode du « portefeuille » Boyden. L'échantillon complet est décrit dans l'annexe 1
On s'en rend compte, le corpus choisi, induit un positionnement élevé et permet de comprendre, *ex post*, au vu des cursus, qu'il correspond bien au concept de senior à haut potentiel.

1.2.2.3 - Déroulement des entretiens, nature du matériau recueilli et l'exploitation des données

Les entretiens individuels avaient pour objet de faire ressortir les parcours de vie professionnelle et les principales représentations des seniors. Les personnes étaient volontaires, après avoir été approchées par le directeur général de Boyden Interim Executive.

Il s'agit d'entretiens faiblement directifs où l'échange et la discussion s'est voulu libre, laissant aux personnes concernées la possibilité d'aborder des sujets dépassant le cadre professionnel. Il est apparu en effet que souvent derrière la problématique de l'emploi se trouvaient aussi des questionnements plus intimes sur le sens que l'on souhaite donner à sa vie et à la suite de son parcours personnel. Les entretiens se sont déroulés en deux temps : un récit de vie professionnelle (Bertaux, 1997) était complété par une projection sur l'avenir, tant professionnel que personnel. Ce dernier point s'est appuyé sur l'apport méthodologique d'Aznar (2005) relatif aux des techniques projectives approfondies. Les entretiens comportaient différents compléments sur le ressenti des personnes rencontrées vis-à-vis du regard et de la considération accordée aux salariés dits « seniors » par l'entreprise et les services de ressources humaines.
Les matériaux obtenus sont composés de notes prises durant les entretiens de synthèse et, chaque fois que possible, de verbatim. A la demande de Boyden Intérim Exécutive il a été indiqué dès le départ que les entretiens étaient anonymes et non enregistrés, dans la mesure où certains cadres possèdent une réelle notoriété relayée par la presse professionnelle. L'exploitation a été réalisée par une analyse de contenu en procédant par catégorisation des thèmes (Bardin, 2001).

2. Le terrain : résultats et discussion

Les principaux résultats et la discussion seront successivement traités.

2.1 - Les principaux résultats

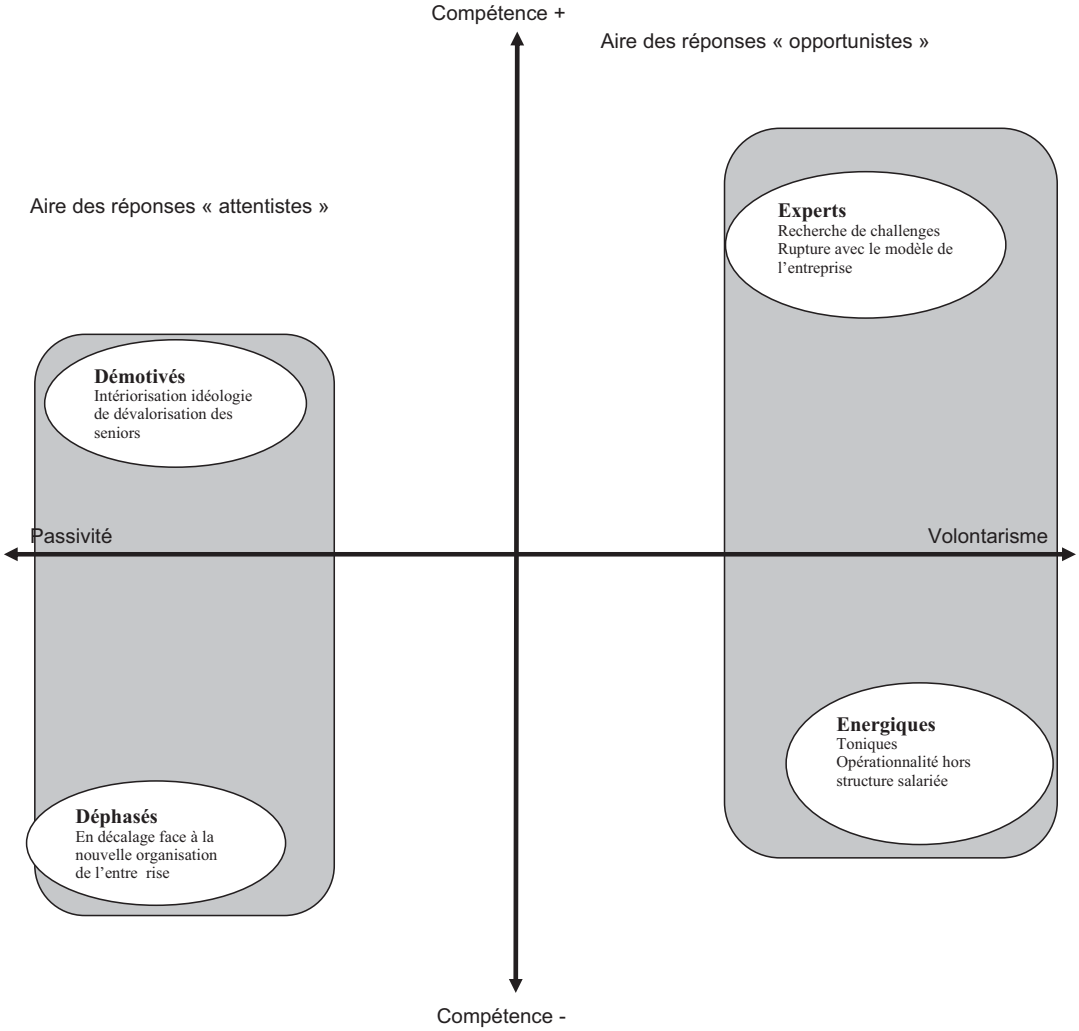
Pour ce qui concerne la question des rapports des seniors avec l'entreprise, la typologie proposée montre la manière selon laquelle les seniors à haut potentiel se représentent leur avenir personnel et professionnel.
Il est possible de repérer deux grands types de postures face à la situation de travail et à l'avenir professionnel : les « attentistes » et les « opportunistes » regroupent eux-mêmes quatre dispositions mentales : « déphasé » « démotivé », « énergique » et « expert » s'agençant autour de deux axes. L'axe horizontal reproduit les représentations des salariés selon un gradient passivité/volontarisme. L'axe vertical traduit le degré d'intégration selon une progression incompétence/compétence. La cartographie ci-dessous permet de visualiser ces différents positionnements.

2.2.1 - Les « attentistes »

Ils correspondent aux deux tiers des cadres interviewés. Cette répartition, conforme au « portefeuille » de l'agence, est confirmée ex post, par l'analyse du directeur général de Boyden Interim. Ce qui les rend « attentistes », c'est que dans tous les cas les cadres perçoivent cette solution comme une réponse de circonstance à la question de l'emploi. Ils se positionnent ainsi dans la zone « passive » de l'axe horizontal. Deux positionnements peuvent être repérés au sein de cette catégorie.

2.2.1.1 - Les « déphasés »

Ils sont « déphasés » dans la mesure où ils ont pris conscience qu'ils ne détiennent plus tout à fait la haute compétence qui les caractérisait. Ils reconnaissent ainsi avoir du mal à faire face à la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques qui les amène à faire preuve d'initiatives nouvelles et de capacité de management. « *La société a évolué trop vite, des gens comme nous n'y ont plus leur place* », « *je ne reconnais plus l'entreprise où je suis rentré il y a 10 ans* ». Curieusement, et malgré un niveau de formation initiale élevé, les



Cartographie n°1 : *les représentations des seniors à haut potentiel en recherche de travail*

« déphasés » se sentent aussi mal à l'aise face aux évolutions techniques. « *J'ai envoyé beaucoup de gens en formation, mais je n'ai jamais postulé pour mon propre compte, cela d'ailleurs n'aurait pas été bien vu* ». Ils espèrent retravailler à plein temps et recherchent un CDI qui représente pour eux le seul contrat garant de la reconnaissance de leurs compétences. Ils attendent, d'un statut de salarié à part entière, de retrouver une respectabilité sociale. Toutefois, ils restent assez passifs comme s'ils espéraient que la solution vienne de l'extérieur, de l'Etat par exemple « *J'ai plus de 32 ans d'expérience professionnelle, on me doit de me retrouver un poste* », ou encore : « *Je n'ai pas fait tout ce chemin pour finir en intérim* ». Boyden ou un autre prestataire ne constitue à leurs yeux qu'une étape dans la reconquête d'un emploi. Certains vont l'exprimer sans ambiguïté : « *Je dois gagner du temps* ».

2.2.1.2 - Les « démotivés »

Les « démotivés » considèrent l'intérim comme une solution transitoire préalable à la retraite. Ils ont entre 55 et 58 ans et, avec les assouplissements possibles de la loi Fillon, ils conservent l'espoir d'être « sauvés » par le régime Assedic jusqu'à l'obtention des quarante années de cotisations. « *Pour retrouver un CDI, il vaut mieux être en poste ou en mission, mais j'espère surtout pouvoir faire valoir mes droits à la retraite ; des collègues à peine plus âgés y ont eu droit, pourquoi pas moi ?* ». Ils ont, d'une certaine manière, abdiqué face à l'emploi et ne possèdent plus, pour ainsi dire, aucune ambition professionnelle. « *Je cherche une solution en attendant d'être mis à la retraite, je l'ai mérité* » ou encore : « *j'en ai assez d'être traité comme un pion* ». L'analyse des entretiens montre que, contrairement aux « déphasés », les « démotivés » restent confiants dans leur niveau de compétence, mais qu'ils sont avant tout aux prises avec une certaine fatigue morale et ont, ipso facto, perdu une bonne part de l'agressivité nécessaire pour exercer la plénitude de leurs fonctions.

Dans l'ensemble, ces deux catégories ont accepté l'idée qu'il serait difficile pour eux de retrouver du travail autrement que par la voie de l'intérim, et cherchent d'abord à réduire leur situation d'inconfort social, ce qui n'est pas le cas des « opportunistes ».

2.2.2 - Les « opportunistes »

Ils constituent le tiers complémentaire de la population figurant dans les listings de Boyden. Ils sont « opportunistes » en ce sens qu'ils considèrent l'intérim management comme une réelle opportunité et, pour certains, comme un nouveau tremplin. Ils s'inscrivent dans une perspective de carrière ascendante et font de la recherche de missions de management de transition un mode de vie leur permettant de réaliser leurs projets personnels tout en conservant une vie professionnelle valorisante et motivante. Là encore, on peut noter deux grandes catégories de représentation de l'avenir.

2.2.2.1 - Les « énergiques »

Les « énergiques » se caractérisent par une grande tonicité et la volonté de poursuivre leur parcours professionnel de façon proactive. Ils demeurent ouverts à toute forme d'activité et ne sont pas arc-boutés sur la nécessité de retrouver un contrat de travail identique à celui qu'ils ont connu. Beaucoup comprennent qu'ils restent avant tout des managers de terrain (site ou usine par exemple), et se tournent alors spontanément vers les missions de transition. « *Je fonctionne en fonction des challenges que je me fixe et obtenir des résultats sur une mission opérationnelle de six mois me correspond parfaitement* ». Ces seniors sont stimulés par les objectifs à atteindre et mesurent à cette aune leur réussite et leur positionnement social. Ils désirent souvent s'affranchir des lourdeurs des grands groupes. « J*e voudrais me tester sur un projet dont je serai responsable de A à Z* ». « *À l'âge que j'ai, je n'ai plus rien à prouver mais j'ai envie de connaître d'autres situations professionnelles même si elles me mettent en danger* ». Certains souhaitent reprendre une entreprise. « *J'ai envie d'être mon propre patron* » revient régulièrement chez ces SHP. Il ressort des entretiens qu'ils savent toutefois qu'ayant jusqu'ici toujours pratiqué au sein de structures hiérarchiques, ils peuvent rencontrer des difficultés pour convaincre de leur capacité à tenir des missions ponctuelles demandant une forte capacité d'entraînement.

2.2.2.2 - Les « experts »

Les « experts » se distinguent des énergiques au sens où ils n'aspirent pas à prendre des responsabilités opérationnelles, mais, comme eux, recherchent de nouvelles conditions d'exercice de leur métier. Les missions de transition de type conseil sont une façon de pouvoir se prouver leur capacité à « *voler de leurs propres ailes* ». Ils sont à la recherche d'un statut de consultant. Les « experts » se perçoivent comme des accompagnants ou des développeurs relativement indépendants des structures hiérarchiques traditionnelles. « *Vu mes antécédents, je suis capable d'aller très vite pourvu que l'on ne passe pas sa vie à me demander des reporting inutiles* ». Sûrs de leurs compétences, les experts cherchent à gérer au mieux de leurs intérêts propres la suite de leur parcours professionnel.

Disposant d'un savoir-faire reconnu qui les situe dans le haut de l'axe de compétence, les « experts » possèdent aussi un regard critique vis à vis des projets d'entreprises et de ses lourdeurs. Ces seniors se vivent en rupture avec le salariat, les structures considérées comme complexes et usantes de l'entreprise : « *maintenant je n'ai plus envie de supporter les contraintes des grosses structures, j'ai un savoir-faire monnayable qui peut me permettre de gérer mon temps comme je le veux* ». Ils se voient en consultant pour pouvoir poursuivre une activité professionnelle qui leur apporte de nombreuses

satisfactions tant sur les plans financiers que symboliques dans le but de combiner estime de soi, revenus et souplesse dans l'organisation. « *Pouvoir me mettre à mon compte et gérer à ma guise mon temps ou m'investir à fond sur des missions du genre six mois et ensuite reprendre le bateau pour un tour du monde, c'est ce dont j'ai envie aujourd'hui* ». Ils peuvent et veulent poursuivre une activité professionnelle au-delà de 60 ans et même après 65 ans. « *Je ne veux pas jouer les SOS Papy* », « *J'ai 61 ans et je me sens en meilleure forme qu'il y a dix ans* ».

Cette typologie des diverses attitudes des seniors à haut potentiel a pour objectif essentiel de faire ressortir les principales postures face à un travail précaire, et en induire les possibilités de réinsertion pour des cadres exerçant ou ayant exercé d'importantes responsabilités.

2.2 - Discussion

La discussion des résultats peut-être menée à la fois sous l'angle de l'intérêt pour la recherche et de celui du praticien.

2.2.1 - Intérêt pour la recherche

Du point de vue de la réinsertion via une situation précaire, il est possible de réaliser un audit certes atypique, à partir des représentations de l'avenir personnel et professionnel des seniors ayant exercé des fonctions de niveau élevé. Seules deux catégories (énergiques et experts) apparaissent suffisamment ambitieuses pour être réinsérables et l'audit devrait permettre de diagnostiquer la posture des cadres face à l'intérim. Deux grandes catégories sont envisageables : logique proactive et l'intérim se situe dans une logique de « parachute ascensionnel » ; passive ou attentiste et la logique est celle de « parachute ventral ».

La qualification de haut potentiel se perd vite, et s'il n'existe pas de « bas potentiel » (Bournois et Roussillon, 1998) ce qui est en jeu est l'anticipation par les firmes de leurs besoins et des capacités de réinsertion de ces seniors. In fine, ce qui est en cause est la détection, par les firme, des potentiels réellement disponibles via la GPEC.
Ce qui est en cause est aussi le champ de la GPEC : la détection et la reconnaissance des compétences avec ce qui l'accompagne : la gestion des potentiels. Ces derniers semblent disparaître sous le double effet de la séniorité (ce qui n'était pas évident), et de son pendant : l'éviction (ce qui l'était plus), qui créent ainsi une position de vacuité. Ces situations d'exclusion étaient probablement évitables. La GPEC, qu'elle soit prévisionnelle ou préventive, concernant des cadres au cursus exemplaire sous bien des aspects aurait dû être au cœur de l'évaluation des potentiels. Concept en état de crise selon Gilbert (2003 : 21 ; 24), la gestion des compétences, ayant déjà du mal à se démarquer de la logique de poste, devient on ne peut plus volatile dès lors qu'il s'agit des seniors. Ceux-ci subissent de plein fouet, quel que soit leur niveau ou leur potentiel les représentations liées à l'âge. Le potentiel prend alors une simple dimension rhétorique ou idéologique (ibid. : 25), utilisée précisément pour stigmatiser ceux qui atteignent la cinquantaine, quels que soient leurs mérites et leurs parcours. Ce qui est en jeu, c'est bien le défaut de prise en compte du vieillissement démographique, le repli vers les solutions d'exclusion, la déficience des stratégies d'inter-génération remettent en cause, nolens volens, l'opérationnalité de la GPEC et des théories d'apprentissage organisationnel.

On notera aussi combien le cadre théorique proposé par le Modèle des Ressources et des Compétences (Tywoniak, 1998) qui postule que « l'avantage concurrentiel ne réside pas nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante [...] mais dans la valorisation supérieure de ses ressources » (ibid: 173) est oublié dès lors qu'il s'agit des seniors. On rappellera, pour mémoire, que a) les seniors peuvent être détenteurs de compétences rares, non substituables, non imitables par les concurrents, permettant d'obtenir des performances très souvent supérieures, et que b) leur disparition constitue un facteur de fragilisation de la firme.

2.2.2 - L'intérêt pour le praticien

Il a été précisé en introduction que ce travail, répondant à une demande de conseil, possédait une vocation prescriptive. Le premier apport de cette typologie concerne l'appréhension de la diversité des attitudes et des représentations des publics seniors. Ce constat doit inciter les services RH à éviter une approche trop globalisée de ces salariés, mais à adopter une démarche circonstanciée et adaptée. Elle peut s'articuler, classiquement, autour de trois axes majeurs : information, formation, communication - motivation.

2.2.2.1 - Information

Une large partie du public des salariés senior, a d'abord besoin d'un bilan de compétence complet, afin de mesurer l'éventuelle obsolescence des compétences. Il s'agit tout d'abord de donner à la personne les informations nécessaires, pour établir de façon la plus rationnelle possible les scenarii d'actions à mettre en œuvre. Il est apparu que même face à des SHP, les services de DRH sont confrontés à des publics, qui, pour les deux tiers d'entre eux et du fait de leur catalogage en « senior », ont été petit à petit évincés et ont ainsi perdu la visibilité sur leur avenir. Se manifeste alors un besoin de formation et de remise à niveau.

2.2.2.2 - Formation

Dans un deuxième temps, des formations liées à l'acquisition de savoir-faire techniques pourront, selon

les cas, être mises en œuvre. Les « déphasés » sont les premiers concernés par cette approche, mais aussi les « démotivés ». Les « experts » ou les « énergiques », s'ils expriment le désir d'effectuer une reprise, ou une création d'entreprise ont besoin d'être accompagnés et d'être formés à cette nouvelle façon de « gérer » sa carrière. Dans ces approches de type essaimage ou franchise, l'important devient alors de fournir à ces publics un support de conseil et la mise à disposition d'un réseau de compétences. Dans certains cas, en particulier pour les « experts », l'aide devra porter a) sur le choix d'un statut juridique adapté à l'activité de conseil ; b) sur la constitution d'un portefeuille de clients et c) sur la promotion. Le soutien concerne aussi la constitution de réseaux, allant du monde de l'entreprise à celui des associations ou des collectivités locales.

2.2.2.3 - Communication et motivation

Pour espérer favoriser le retour à l'emploi, le travail sur l'estime de soi paraît important surtout pour des catégories comme les « déphasés » et les « démotivés ». Les actions à mener visent d'abord à leur redonner en confiance en elle. Dans un second temps, des missions de tutorat ou d'accompagnement de jeunes salariés peuvent être envisagées.

Conclusion

On le savait, mais on avait du mal à se l'imaginer : nul, fut-il cadre à haut potentiel, n'est à l'abri d'une mise à l'écart dès lors qu'il devient « senior ». Répondant à la demande d'un cabinet conseil spécialisé dans les missions de transition ce travail cherche à évaluer les possibilités de l'intérim auprès de populations de cadres « haut de gamme ». La démarche a été menée à travers une série d'entretiens semi-directifs auprès de dix-huit cadres dont la grande majorité a siégé au sein de comités exécutifs.

La typologie proposée montre la manière dont les SHP se représentent leur avenir personnel et professionnel. L'exploitation des entretiens permet de repérer deux grands types de postures face à la situation de travail et à l'avenir professionnel : les « attentistes » et les « opportunistes » les premiers possédant une vision dévalorisées de l'action, les seconds considérant cette possibilité comme un tremplin.

Les solutions proposées par l'intérim sont à la fois limitées et réelles. Limitées en ce sens que la compétence se perd vite et que la reconnaissance par l'extérieur de ce potentiel est souvent annihilée par la représentation que s'en font les entreprises ; limitées aussi par le fait qu'un effet pervers d'intériorisation de ces représentations joue en défaveur d'une majorité de SHP, qui finissent eux aussi par abdiquer et par n'envisager l'intérim que comme un pis aller pour une situation de transition avant la retraite. Réelles, pour une catégorie de SHP qui y voient le moyen de « rebondir » soit en s'intéressant aux avantages de la situation, soit en saisissant l'opportunité de donner une nouvelle orientation à leur carrière. Réelles aussi parce que ces formules d'intérim se développent rapidement.[1]

En termes d'audit, on pourra considérer les solutions proposées par l'intérim comme une véritable chance pour quelques profils assez bien repérés pour leur volontarisme, mais comme une simple solution d'appoint pour la plupart des autres profils. Elle ne saurait être négligée dès lors que les pouvoirs publics envisagent d'offrir un « CDD senior » de dix-huit mois renouvelables dès 52 ans.

[1] Voir par exemple le journal Le Figaro du lundi 19/12/2005, pages 17-19, Les Echos, mercredi 11/01/2006, p. 17, etc.

Bibliographie

AZNAR G. (2005), Idées techniques de créativité, Edition d'Organisation, Paris.

BERTAUX D. (1997), Les récits de vie - perspective ethnosociologique, Nathan, p. 128.

BARDIN L. (2001), L'analyse de contenu, PUF, Paris, 10e édition.

BOURNOIS F. ET ROUSSILLON S. (1998), Préparer les dirigeants de demain, Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel, E. O., p. 481.

FALCOZ C. (1999), Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation: vers l'autonomie des grandes entreprises dans la détection et la préparation de leurs dirigeants, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Lyon III, p. 497.

FALCOZ C. (2002), La gestion des cadres à haut potentiel, RFG, n° 138, vol. 28, avril-juin 2002, 21-31.

FALCOZ C. (2005), « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés », Revue de GRH, n°57, p 108-123.

GILBERT P., (2003), Jalons pour une histoire des compétences, in Klarsfeld, A. et Oiry, E. Gérer les compétences – des instruments aux processus, Vuibert, pp. 11-31.

GUÉRIN S. 2000, Le Boom des seniors, Economica.

GUÉRIN S. 2002, Le grand retour des seniors, Eyrolles.

LAUFER J., (2005), Travail et Emploi, n°102, avril-juin.

MARBOT E. (2001), Le sentiment de fin de vie professionnelle: définition, mesure, détermination, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Aix-marseille, 2 vol.

MARBOT E, & Peretti, J. M. (2004), Les seniors dans l'entreprise, Village Mondial, Paris.

MARBOT E, (2005), Les DRH face au choc démographique, Editions d'Organisation, Institut Manpower, Paris.

MUCCHIELLI A. (2004) Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en Sciences Humaines, A. Colin.

REVUE PERSONNEL (2005) Numéro spécial Gestion des Seniors, n° 464.

TYWONIAK S.A. (1998), « Le modèle des Ressources et des Compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » 166-204, in Repenser la Stratégie, (Laroche et Nioche, coord.), Vuibert.

Annexe 1

Tableau n°1 : *Tableau synoptique de la population des « hauts potentiels »*

Cadre, situation	Age	Formation	Nature du poste actuel ou du dernier poste occupé	Appartenance au Com. de Direction
Cadre A - A	57	Bac + 5 (ESC)	Directeur financier	Oui
Cadre B - R	57	Bac + 5 (ESC)	Directeur Général	Oui
Cadre C - R	56	Bac + 5 (ENI)	Directeur technique	Non
Cadre D - R	56	Bac + 5 (U)	DAF	Oui
Cadre E - R	56	Bac + 5 (ESC)	Directeur Commercial	Oui
Cadre F - R	55	Bac + 5 (ENI)	Directeur Production	Non
Cadre G - R	55	Bac + 4 (U)	DRH	Oui
Cadre H - R	54	Bac + 5 (ESC)	Directeur Marketing	Oui
Cadre I - A	53	Bac + 5 (ENI)	Directeur d'usine	Oui
Cadre J - R	53	Bac + 5 (ENI)	Directeur supply chain	Non
Cadre K - R	53	Bac + 5 (U)	Secrétaire Général	Oui
Cadre L - A	52	Bac + 5 (ENI)	Directeur d'usine	Oui
Cadre M - R	52	Bac + 5 (ESC)	Directeur financier	Oui
Cadre N - R	50	Bac + 5 (ESC)	Directeur du contrôle de gestion	Oui
Cadre O - R	50	Bac + 5 (U)	DRH	Non
Cadre P - R	48	Bac + 5 (ESC)	Responsable des relations sociales	Non
Cadre Q – A	45	Bac + 5 (ESC)	Directeur Général	Oui
Cadre R – R	45	Bac + 5 (ESC)	Directeur Général	Oui

Légende : ESC : Ecole de commerce recrutant sur concours après les classes préparatoires ; ENI, Ecoles d'ingénieurs recrutant sur concours après les classes préparatoires ; U : formations universitaires type anciennes Maîtrise (bac + 4) ou DESS et DEA (bac +5). A : situation d'activité ; R : situation de recherche d'emploi.[1]

[1] Rémi Barroux, « le CDD senior se heurte à la jurisprudence européenne », Le Monde, 17/12/2005, p.13, non repris en bibliographie

La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP de taille moyenne

Stéphane Fauvy
Responsable enseignement GRH
Groupe ESSCA, Angers
s.fauvy@essca.asso.fr

Introduction

Dans la diversité des modalités d'organisation, les sociétés coopératives de production [SCOP] occupent une place particulière. D'une part leur statut juridique est la résultante d'une évolution historique originale [Laville et Sainsaulieu, 1997]. Inscrit dans la construction du mouvement coopératif français du début du 19e siècle, le statut SCOP est régi par plusieurs textes législatifs dont l'application se traduit par un certain nombre de principes. Il s'agit notamment des principes d'association volontaire, de double qualité [selon lequel les sociétaires doivent être salariés], de la répartition des résultats, de l'impartageabilité des réserves et du principe de gestion démocratique. Au-delà du cadre juridique dans lequel sont inscrits les principes coopératifs fondamentaux des SCOP, la responsabilité sociale des sociétés coopératives de production se traduit par une volonté clairement exprimée de ne pas considérer l'emploi comme une variable principale d'ajustement [Bourgeois et Gouil, 2002]. Certains auteurs mobilisent la notion d'entrepreneuriat collectif ou de coentrepreneuriat pour caractériser le double rapport entre sociétariat et activité de l'entreprise et pour rendre compte de l'homogénéité du groupe de membres [Vienney, 1994]. D'autre part les sociétés coopératives de production opèrent dans un environnement concurrentiel. Elles sont donc confrontées aux contraintes inhérentes à l'adaptation de leur potentiel productif [Lawrence et Lorsch, 1989]. Il est intéressant de constater que la contribution de la gestion des ressources humaines à la capacité d'adaptation de l'entreprise représente un thème récurrent de la littérature en gestion au cours de ces vingt dernières années [Schuler et Jackson, 1987 ; Farastier, 1995]. Ce point est d'autant plus saillant pour les SCOP que l'engagement pris en faveur du maintien des emplois nécessite un effort permanent de formation et d'adaptation de la part des salariés.

Plusieurs recherches ont contribué à améliorer notre connaissance dans le domaine du management interne de ces organisations, et plus particulièrement dans le champ de la gestion des ressources humaines [GRH]. Par GRH, il faut comprendre un champ disciplinaire dont l'objet d'étude est l'acquisition, la stimulation et la régulation des ressources humaines des organisations[1] [Besseyre des Horts, 1988]. On peut citer les recherches consacrées aux effets de la participation sur la performance en comparaison aux entreprises classiques [Defourny, 1990], aux politiques de mobilités verticales des dirigeants de SCOP [Huntzinger, Moysan-Louazel, 1998], aux modes de gouvernance des SCOP de taille

[1] Ce triptyque, s'il caractérise l'objet de la GRH ne doit pas occulter les nombreux débats qui traversent ce champ disciplinaire (Bournois et Brabet, 1993).

moyenne [Bataille-Chedotel, Huntzinger, 2002], à l'implication et la mobilité professionnelle des cadres vers l'économie sociale [Mayaux, 2001]. Cependant les études sur la gestion des ressources humaines des SCOP sont peu représentées dans la littérature en gestion, et notre travail s'inscrit autant dans la volonté d'améliorer notre connaissance du fonctionnement interne de ces organisations que de proposer un cadre d'analyse en vue de recherches futures. Plus précisément, cet article traite de la problématique de la mobilisation des personnels et des dispositifs de participation des ressources humaines dans les sociétés coopératives ouvrières de production. Force est de constater que la mobilisation du personnel, entendue comme une action orientée vers les objectifs [Louart, 1992, p. 96], est régulièrement présentée comme une réponse indispensable à la survie et au développement des organisations depuis les années 1980[2]. Pourtant la question des modalités de conduite et d'orientation de l'action collective est loin d'être sibylline [Defélix, 1998]. Face à cette problématique, la notion d'entrepreneuriat collectif apparaît comme une source potentiellement pertinente pour apprécier la manière dont la stratégie, la structure et les dispositifs de gestion émergent de l'action collective. En d'autres termes il s'agit de questionner la déclinaison de l'entrepreneuriat collectif du point de vue de la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement des dispositifs de participation des salariés traditionnellement retenus dans la littérature. Deux questions vont guider notre démarche. D'une part dans quelle mesure rencontre-t-on des difficultés de mobilisation des personnels alors même que l'entreprise poursuit une politique affichée et efficace de préservation de l'emploi ? D'autre part quels sont les outils de gestion disponibles pour stimuler les ressources humaines et comment les faire évoluer ? Dans l'optique d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement, cette communication s'articulera en deux temps. Après avoir précisé et interrogé la spécificité du fonctionnement interne des SCOP, notamment du point de vue de la gestion des ressources humaines et des dispositifs de participation, nous présenterons les résultats d'une étude exploratoire menée à partir d'entretiens semi-directifs effectués auprès de dirigeants de SCOP.

1. La specificite du fonctionnement des scop et gestion des ressources humaines

Les SCOP sont peu nombreuses comparativement à l'ensemble des entreprises du secteur privé (moins de une pour mille). De même, l'effectif salarié employé dans les SCOP, de l'ordre de 30 000, est faible par rapport aux 14 millions de salariés des entreprises privées. Le phénomène des SCOP est donc marginal dans le tissu économique français. Néanmoins, on assiste depuis quelques années à un retour des entreprises coopératives. D'une part la Confédération Générale des SCOP fait état de résultats économiques non négligeables en ces temps de crise de l'emploi, d'autre part le fonctionnement interne de ces entreprises mérite une attention particulière dans le sens où elles expérimentent une participation des salariés qui va généralement au-delà de la pratique des entreprises traditionnelles [Defourny, 1990, p. 55]. Après avoir caractérisé les principaux traits de cette forme d'organisation et dépeint les dispositifs de gestion des ressources humaines associés, nous interrogerons la spécificité des SCOP à l'heure où émerge un débat quant à la banalisation ou la capacité de renouvellement de la gestion de ces entreprises.

1.1 - Une forme de la distinction coopérative : les SCOP

Entre 1994 et 2004, les SCOP sont passées de 1292 à 1600 entreprises, et les effectifs employés de 29 000 à 36 000[3]. La Confédération Générale des SCOP qualifie cette croissance régulière de « croissance durable », et souligne que cette progression de l'ordre de 20 % des structures et du nombre de salariés résulte autant de la création d'entreprises que du développement d'entreprises existantes. D'une part le statut SCOP est particulièrement adapté au développement des activités de services peu capitalistiques et dont la valeur ajoutée repose majoritairement sur le facteur humain. D'autre part on assiste à une progression notable du nombre de transmission d'entreprises dont les dirigeants arrivent à l'âge de la retraite et dont les parties prenantes trouvent le statut SCOP adapté à la pérennité de l'outil de travail. Ce rapide panorama esquissé, force est de constater que les résultats économiques des SCOP se révèlent largement comparables - et dans certains cas supérieurs - à ceux des entreprises classiques, bien que cette photographie occulte des disparités importantes selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité considérés [Defourny, 1990, p. 64].

À la question de savoir si les SCOP sont effectivement une forme d'organisation spécifique, les recherches tendent à démontrer qu'il est difficile d'ignorer les principes coopératifs qui encadrent le fonctionnement de ces organisations. La logique duale entre une approche déontologique, fondée sur les valeurs et les principes coopératifs, et une approche utilitariste basée sur la

[2] À titre d'illustration, se référer aux travaux sur la culture d'entreprise (Peters et Waterman, 1983), la modernisation du service public français (Barouch et Chavas, 1993) ou encore la performance et la pérennité des grandes entreprises (Collins et Porras, 1996).

[3] Source : cgcom@scop.coop

compétitivité de l'entreprise a été maintes fois évoquée [Desmoutier, 2003]. Vienney [1994] spécifie les modes de raisonnement dans le fonctionnement coopératif par la double place des membres en rapport de sociétariat (propriété mais aussi adhésion) et en rapport d'activités (fournisseurs, employés ou clients) avec l'entreprise. L'auteur explique notamment l'émergence de la forme coopérative en faisant ressortir un rôle d'agent d'adaptation des activités des membres aux règles de l'économie de marché, et un rôle d'agent de transformation des membres en les faisant accéder collectivement au pouvoir de l'entrepreneur. S'inscrivant dans une perspective systémique et dialectique, Vienney [1994] définit le fonctionnement coopératif comme la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise, liée réciproquement par un rapport d'activités et un rapport de sociétariat. Le tableau suivant récapitule les spécificités du fonctionnement des SCOP.

1.2 - Participation et dispositifs de gestion des ressources humaines

Sans avoir la prétention de passer en revue l'ensemble des aspects de GRH, il semble pertinent de prendre comme point de départ les différentes formes de participation à l'œuvre dans ces organisations. Ainsi que le souligne Defourny [1990, p. 185] : « la participation des travailleurs aux résultats, à la propriété et à la gestion constituent l'essence même du fonctionnement des SCOP, il serait étonnant qu'elle ne soit pas à l'origine d'une partie des différentiels de performance constatés ».

Dans la pratique, les mécanismes de participation aux résultats des SCOP font l'objet d'une répartition statutaire tripartite : 15 % minimum est affecté aux réserves [41 % en 2004], 25 % minimum aux salariés dans le cadre d'accord de participation [48 % en 2004], et le reste aux associés pour un montant inférieur à la part travail - la part capital - [11 % en 2004]. Rappelons de manière lapidaire que la participation aux résultats de l'entreprise repose sur l'attente que le salarié sera d'autant plus amené à contribuer à l'organisation qu'il y percevra personnellement un intérêt pécuniaire [Rojot, 1992, p. 89].

Quant aux dispositifs de gestion liés à la participation au capital, l'hypothèse sous-jacente repose sur l'idée que le salarié sera susceptible de fournir un effort d'autant plus marqué qu'il aura le sentiment d'investir dans l'entreprise qu'il possède [Rojot, 1992, p. 91]. Il est nécessaire de souligner que l'accession à l'actionnariat est largement utilisé par les SCOP puisque tout salarié a vocation à devenir associé dans les modalités définies par les associés existants et avec leur accord. Il faut par ailleurs noter que le remboursement du capital s'effectue au moment du départ de l'associé à la valeur nominale, que les actions ne sont pas valorisées par le marché financier et qu'elles ne sont cessibles qu'à d'autres organisations du secteur de l'économie sociale. Enfin les modalités de la participation aux décisions de gestion représentent un thème particulièrement fécond au regard de la littérature abondante et contradictoire qu'il a suscité. La participation aux décisions est souvent avancée comme une source importante de motivation et de coopération entre les membres. L'idée principale est que les salariés s'investiront d'autant plus dans leur travail qu'ils se sentiront en mesure de peser sur les décisions qui les concernent et concernent leur entreprise. Dans cette perspective une meilleure circulation de l'information permet une meilleure résolution des conflits. Un contexte moins conflictuel réduit la rotation et assure une stabilité accrue de la main d'œuvre. Elle confère également une grande souplesse et procure à ces organisations une marge de manœuvre appréciable pour négocier des aménagements du temps, des conditions de travail et des politiques de rémunération[4].
March et Simon [1991] rappellent que la participation aux décisions de gestion constitue également une dimension du contrôle. Selon eux, une participation au moins formelle dans les décisions est une condition de leur acceptation : plus on a le sentiment de prendre part

Tableau 1 : *Les SCOP : un fonctionnement spécifique*

Thème	Dialectique coopérative	Dialectique patronale
Groupement de personnes	Un homme égal une voix	Une action égal une voix
Groupement de Personnes – Entreprise	Démocratie participative	Subordination
Entreprise – Groupement de personnes	Entrepreneur collectif [autorité et co-responsabilité]	Entrepreneur patronal [pouvoir et responsabilités individualisées]
Entreprise	Défense de l'emploi et amélioration de l'outil de travail	Flexibilité du travail et substitution du capital au travail

aux décisions, moins apparaissent latentes les différences de pouvoir, et plus forte est la tendance à s'identifier à l'organisation. En outre la perception d'une participation individuelle à la prise de décision est équivalente à une participation réelle et, de ce point de vue, la participation à la gestion n'implique pas forcément une perte du pouvoir des dirigeants [Romelaer, 1996].

2. Une apparente spécificite

2.1 - La mobilisation des personnels : deus ex machina ?

Pour certains auteurs, les SCOP apparaissent comme un terrain d'étude particulier au regard de leurs spécificités structurelles et fonctionnelles, et notamment « en tant que système d'action organisée permettant l'exercice de la démocratie dans l'entreprise » [Caudron, 2003, p.11]. Pour autant il ne faut pas assimiler trop rapidement démocratie et action collective efficace. Dans l'entreprise, la démocratie a des vertus mais elle n'a ni les mêmes principes que les mêmes moyens qu'en politique : il n'y a pas de détenteur unique de souveraineté et l'on ne peut pas penser séparément les droits, les intérêts et les responsabilités de chacun. Au demeurant le principe d'égalité formelle des SCOP peut facilement être assimilé à un fonctionnement démocratique alors qu'un certain nombre de recherches dans les unités d'économie sociale montre que le statut ne saurait constituer une condition suffisante en la matière, voire le postulat de statuts assurant à eux seuls une démocratie interne peut gêner la reconnaissance de la divergence de logiques, la représentation des divers intérêts, l'implantation de contre-pouvoirs, la recherche d'organisation du travail et de conditions d'emploi plus favorables aux salariés [Calvez, 1998 ; Desmoutier, 2003 ; Laville, 2001].

Plusieurs observateurs des structures d'économie sociale et solidaire ont déjà mis en évidence des formes possibles de distanciation du lien coopératif. Vienney [1982, 1994] remarque qu'à l'origine de la création, c'est le groupement de personnes qui a le contrôle sur les orientations de l'entreprise. Pourtant, en fonctionnant en économie de marché, il arrive un point de retournement où elles sont choisies selon les critères du marché. De fait le souci de pérennité des entreprises a atténué le projet politique et cette transformation s'est poursuivie au point que « ce sont de véritables groupes financiers qui apparaissent progressivement comme institution coopérative typique des économies capitalistes développées » [Vienney, 1982, p.108]. De plus il a été montré que l'augmentation de la taille des SCOP peut conduire à un affaiblissement de la capacité des membres à s'identifier à leur entreprise et à une moindre capacité des SCOP d'être perçues par les associés en tant que telles [Bataille-Chedotel, Huntzinger, 2002, p. 12].
De fait, Laville [1992] rappelle que si l'organisation est effectivement productrice de lien social, elle n'en est pas l'unique niveau. C'est la raison pour laquelle l'auteur prend en considération l'émergence « d'appartenances productives, nées du rapport socio-historique des salariés à leur entreprise, conciliant interconnaissance et engagement sur la prestation qui permet de vivre dans la sphère économique des implications personnalisées tout en donnant droit aux différences ». De ce point de vue, les modèles prônant une appartenance fusionnelle à l'entreprise et les appels incantatoires à la mobilisation sont voués à l'impasse, à l'instar des approches de la culture d'entreprise qui se sont notamment heurtées aux acquis théoriques et méthodologiques de l'individualisme [Castro, Guérin et Lauriol, 1998, p. 82]. Aussi l'étude de l'entrepreneuriat collectif requiert une posture théorique particulière et il est utile de faire référence au cadre d'analyse de la gestion des contradictions développé par Brabet *et al.* [1995]. Ce modèle d'analyse de gestion des ressources humaines rompt avec une conception uniquement instrumentale de la gestion des ressources humaines et questionne la nécessaire convergence des intérêts des individus et de l'organisation. Si la GRH est finalisée, elle n'en demeure pas moins un ensemble complexe de principes, d'outils et d'attitudes non forcément maîtrisés par les gestionnaires, d'où la pertinence de prendre en compte l'existence des intérêts divergents, des tensions et des incertitudes dans les organisations.

2.2 - L'existence de processus contraignants

En tant que sociétés commerciales (SA ou SARL), les SCOP subissent les pressions de l'environnement. De nombreuses approches théoriques ont cherché à caractériser les relations que peuvent entretenir l'entreprise et son environnement [Rojot, 2003]. Parmi ces approches, le courant néo-institutionnalisme a reçu un écho particulier quant à l'analyse de la dynamique des structures d'économie sociale et solidaire [Powell, Friedkin, 1987 ; Laville, 2000]. Dans cette perspective théorique, les relations entre l'environnement et l'entreprise se traduisent par des phénomènes d'isomorphisme institu-

[4] À titre d'illustration, Vienney (op.cit., p. 87) met en évidence une logique complémentaire qui s'applique relativement à la dynamique conjoncturelle de l'entreprise :« En temps de croissance, la hausse concomitante des deux types de rémunération - celle du travail et celle de la propriété du capital social - dans la valeur ajoutée démontre financièrement que la pratique de l'entrepreneuriat collectif est une association cohérente du capital et de travail ; en temps de crise, le salaire est conservé et c'est la rémunération du capital qui est annulée pour faire perdurer la structure ; en temps de fragilité, la rémunération fixe est réduite et la rémunération variable permet d'accuser les soubresauts des ventes ».

tionnel, c'est-à-dire qu'il existe des processus contraignants qui forcent les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui affrontent les mêmes contraintes, sans pour être plus efficientes [Di Maggio, Powell,1983 p. 150]. Ces processus de structuration peuvent être regroupées en trois formes génériques : une plus grande interaction des flux d'information entre les structures opérant sur un même marché, le développement de structures de prestige et de contrôle, la création d'entités prodiguant des conseils et des formations quant la manière de se comporter et d'agir dans certaines circonstances. Cet isomorphisme fait que ces organisations sont touchées par la banalisation de leur comportement économique. À titre d'illustration, l'étude d'Herman et Renz [1998] tend à soutenir l'idée selon laquelle l'adoption de certaines pratiques managériales dans les structures de l'économie sociale (dispositifs de planification des ressources, tableaux de bords, indicateurs de la satisfaction de la clientèle) de même que l'adoption de certaines stratégies génériques clairement identifiées (réduction des coûts, développement de nouvelles sources de financements, renforcement de la légitimité) sont susceptibles de renforcer l'efficacité organisationnelle perçue par les différentes parties prenantes.

Ces travaux trouvent un écho dans certaines études empiriques françaises qui interrogent la spécificité de la gestion des SCOP. En effet il semble que l'adhésion obligatoire et la mise en place de nombreux réseaux propres au mouvement SCOP tels que les réseaux institutionnels (Confédération, fédération…), le réseau financier (SOCODEN, SOFISCOP…), les réseaux de conseil et de formation (ARSCSOP, CEIF…) et les réseaux sociaux (Union Sociale des SCOP), s'ils participent largement au processus de structuration, de reconnaissance et à la survie du mouvement, peuvent également susciter une forme de conformisme [Mathé et Rivet, 2003, p. 71]. Aussi les auteurs remarquent qu'à l'exception des pratiques de formation où un effort relativement plus important est réalisé par rapport aux autres structures, les SCOP privilégient les incitations financières (primes, intéressement…) aux incitations managériales (autonomie, pouvoir de décision), et de ce point de vue les outils de gestion de ressources humaines ne sont pas fondamentalement différents de ceux de l'entreprise classique.

En conséquence l'économie sociale apparaît pour certains au milieu du gué, les tendances étant d'accepter de s'éloigner des principes fondateurs en reformulant les règles, ce qui se traduit dans certains cas par un appauvrissement du processus solidaire, ou réaffirmer le respect de l'actualité des principes identitaires, ce qui affaiblirait le poids politico-économique du secteur dans son ensemble [Bidet, 2000]. Face à ce choix cornélien d'autres auteurs mettent en exergue la possibilité d'un mécanisme d'apprentissage permettant à certaines structures de concilier développement du projet et développement économique [Rousseau, 2004 ; Bourgeois et Gouil, 2002, p. 51].

3. Présentation de la recherche

3.1 - Méthodologie

Cet article présente les résultats d'une étude exploratoire réalisée à partir d'entretiens avec une base de questionnement centrée sur les représentations des dirigeants de SCOP. Nous avons choisi d'utiliser dans le cadre de cette étude un guide d'entretien dont les questions se focalisaient sur cinq thèmes : décrire l'origine de l'organisation et la stratégie de développement de l'entreprise, décrire un changement d'organisation en cours, expliciter les éventuelles difficultés rencontrées en termes de ressources humaines lors de la mise en place de ce changement, décrire l'importance des dispositifs de participation sur la motivation des personnels. Les entretiens ont été réalisés dans le bureau des répondants suite à une visite du site. Les entretiens étaient d'une durée moyenne de deux heures et l'anonymat des répondants leur a été assuré.

La stratégie de recherche adoptée vise à mettre à jour des hypothèses et non pas à mesurer des phénomènes en s'appuyant sur un échantillon statistiquement représentatif. Ce choix méthodologique nous positionne dans une perspective constructiviste dont nous rappelons qu'il s'agit d'une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective mais concerne la mise en forme d'un monde constitué par notre expérience. La méthode d'analyse des données trouve un écho dans les prescriptions développées par Bardin [1993] de tri par codes thématiques des retranscriptions d'entretiens. Il s'est notamment agi de repérer les différents thèmes évoqués, qu'ils aient été prévus par le guide d'entretien ou soient apparus spontanément, et d'enrichir l'analyse par l'apport de la littérature. Cette posture comporte des intérêts et des limites à l'instar d'autres approches méthodologiques [Wacheux, 1996]. La faiblesse de l'échantillon de même que la méthode d'analyse des données ne permet pas une généralisation des résultats. En outre il est utile de prendre en considération les limites d'une étude fondée sur le discours des dirigeants dans le champ de la GRH [Brabet et al, 1995]. Tsoukas [1994] rappelle à cet égard que la connaissance des dirigeants est une connaissance contextuelle, à savoir qu'elle privilégie les événements historiques et les processus dynamiques, qu'elle est synthétique (elle considère l'objet d'étude dans sa globalité) mais qu'elle est dispersée (elle manque de structure générale).

3.2 - Terrain d'observation

La constitution de l'échantillon a été facilitée par les échanges menés dans le cadre des enseignements et des rencontres organisées au sein de la chaire d'économie sociale et solidaire de l'ESSCA[5]. L'absence fréquente de service de ressources humaines et la nécessité de travailler sur des organisations relativement structurées ont conduit à exclure de l'échantillon les entreprises de moins de dix salariés.

Le premier thème abordait l'origine de l'entreprise et proposait au dirigeant de décrire son parcours personnel et les grandes étapes du développement de la structure. Si l'on admet que le parcours de compétences et l'origine institutionnelle des dirigeants sont des indicateurs précieux du mode de gouvernance à l'œuvre dans les SCOP [Bataille-Chedotel, Huntzinger, 2002, p. 11], il est à noter que l'ensemble des dirigeants rencontrés ont réalisé leurs parcours au sein de la SCOP qu'ils dirigent. Ces dirigeants mettent en exergue le principe de décision collective et marque leur volonté de promouvoir l'entrepreneuriat collectif. Si la dynamique de ces entreprises est différente, toutes ont pour dénominateur la volonté d'engagement des dirigeants d'inscrire leur action dans un projet commun.

Le second thème concernait la stratégie de développement de l'entreprise. Il s'agit d'expliciter la situation des marchés, le positionnement de l'entreprise et les enjeux qu'elle doit affronter dans l'avenir. Les interlocuteurs ont tous fait part de leur souci d'inscrire leur action dans le cadre d'un développement raisonné de l'activité, de la préservation de l'emploi et de la qualité de la relation. Certes cet objectif reflète des situations différentes et la prudence les conduit à se diversifier dans les secteurs offrant des possibilités de synergie avec leur métier de base et de bonnes perspectives d'évolution économique (cas de la menuiserie développant le marché de la construction de la maison bois et de la société de bureaux d'étude qui développe des activités de formation). Les secteurs offrant moins de perspective conduisent les entreprises à se focaliser sur la maîtrise des coûts et l'optimisation du processus de production (secteur de l'imprimerie, production de câbles électriques). Dans tous les cas, il est possible de dégager des stratégies génériques identifiées par les dirigeants.

3.3 - Présentation des résultats

La plupart des données discutées dans la suite de cet article ont été obtenues lorsque l'on demandait aux répondants d'expliciter les difficultés rencontrées en termes de ressources humaines lors de la mise en place de ce changement. Un large pan de la littérature admet que tout changement entraîne obligatoirement l'apparition d'enjeux potentiellement dysfonctionnels au niveau individuels et organisationnels [Romelaer, 1997, p. 315]. Il est notable que la majorité des SCOP étudiées n'ont pas connu de bouleversements sociaux majeurs mais au contraire des phases de croissance plus ou moins soutenue depuis leur création. Cela n'a pas empêché plusieurs dirigeants d'évoquer un certain nombre de difficultés liées à la coordination et à la mobilisation de leur personnel.

3.3.1 - Mécanismes de coordination

Les difficultés liées aux modes de coordination ressort comme le thème principal abordé par les répondants. Il est à noter que la majorité des organisations sont des structures évolutives organisées par projet. Il est aisé de voir dans les structures prises en considération des adhocraties au sens de Mintzberg [1982], et on retrouve dans les entretiens menés les problématiques inhérentes à ce type d'organisation. Ainsi, dans cette structure caractérisée par une forte croissance de l'activité et des effectifs, il peut être délicat de faire admettre la nécessité de la stabilisation :

« *On se trouve sur un marché porteur, tout le monde est*

[5] Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers

Tableau 2 : *Caractéristiques de l'échantillon*

Activité	Création		Effectifs		Stratégie de développement	Changements d'organisation associés
	Date	Mode	Création	2005		
Menuiserie	1979	Ex nihilo	4	25	Diversification	Développement d'un nouveau marché *Construction d'un nouveau site de production*
Imprimerie de labeur	1975	Ex nihilo	6	28	Recentrage	Audit *Modernisation de l'appareil productif*
Matériel électrique	1982	Ex nihilo	12	83	Spécialisation	Restructuration *Réorganisation du processus de commercialisation*
Bureau d'études	1992	Ex nihilo	8	55	Diversification	Développement de nouveaux marchés *Professionnalisation des membres*

enthousiaste. Il faut dire que pour éviter l'emballement, c'est aux porteurs initiaux du projet de parfois savoir dire stop ».

Toujours en référence aux configurations organisationnelles de Mintzberg [1982], ces structures privilégient les processus d'ajustement mutuels, à savoir des processus de coordination individuels et informels. Au-delà des idéaux-types, il semble que c'est l'articulation entre les multiples formes de coordination (formelle et/ou informelle ; par ajustement et/ou par la règle) et le temps nécessaire qui posent des difficultés. Plus particulièrement, l'enjeu réside dans l'intégration des différentes représentations en vue d'aboutir à une représentation commune qui se concrétise par une action collective. Les dirigeants rendent notamment compte de l'effort pédagogique qui leur incombent pour expliquer les enjeux stratégiques qui caractérisent le futur de l'environnement et de l'entreprise. Cette compétence pédagogique nécessite une présence forte sur le terrain, une capacité à initier le dialogue, à préserver la qualité de la relation, à ouvrir des espaces de négociation, ce qui n'est pas toujours aisé :

« *Ça été long. On a mis plus d'un an avant de se lancer dans le projet : il a fallu penser aux débouchés, au financement, à l'organisation du travail, être sûr que tout le monde trouve sa place. On a envoyé une équipe voir comment cela se passait ailleurs. C'est normal que cela prenne du temps. C'était quelque chose de nouveau mais il n'y a pas eu de sentiment de rupture* ».

« *Quand nous avons entrepris de modifier l'organisation de la commercialisation, certains ont bien évidemment tiqués, chacun voit à son niveau et par rapport à ses besoins. Mais on avait toujours réussi à se mettre d'accord, alors on a pris le temps de discuter pour expliquer pourquoi et savoir comment on allait faire* ».

3.3.2 - Mobilisation collective

Si l'on admet la présence de représentations divergentes, l'entrepreneuriat collectif ne signifie pas de facto une homogénéité des membres. Il demeure une attente explicite vis-à-vis des membres et des salariés d'une appartenance à un collectif, qui s'exprime notamment à travers le principe de solidarité entre les membres et les générations, et le souci de laisser des projets permettant d'augurer l'avenir sous de bons auspices.

« *L'entreprise ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas un minimum de solidarité avec ceux qui ont le plus de difficulté* ».

« *On pense toujours un peu à ce qu'on va laisser derrière nous, et le fait de laisser des projets qui offrent des opportunités, d'assurer la transmission et préserver la culture, c'est important* ».

Cela dit, il apparaît dans certains cas la mise en perspective d'une difficulté de mobilisation collective qu'il est délicat d'apprécier hors d'une prise en compte plus approfondie du contexte organisationnelle de l'entreprise :

« *Sans avoir de discours catastrophistes, il faut maintenir une certaine pression. Il y en a qui ont tendance à se laisser porter, surtout quand les affaires marchent pas trop mal* ».

« *Sans parler de démobilisation, il est vrai que le marché est calme depuis un moment, et que certains ont des comportements d'attente et ne se bougent pas beaucoup* ».

3.3.3 - Mobilisation individuelle

L'adaptation au marché est un élément essentiel des stratégies, et les évolutions techniques et technologiques nécessitent des fortes modifications des postes de travail. Il est donc fait appel à une volonté de faire progresser le niveau des salariés (formations diplômante, qualifiante, accompagnement, tutorat) ainsi qu'à une participation active des membres en matière de restructuration du contenu des emplois et d'anticipation des besoins.

« *La formation est indispensable, mais il faut que les gens s'investissent. On ne peut pas avoir les résultats sans les difficultés* ».

« *Si quelqu'un me proposait un jour de vouloir faire de la veille d'évolution de compétences, je prendrais tout de suite* ».

L'accélération de la demande d'adaptation de la part des entreprises peut néanmoins déstabiliser certaines catégories de personnels, alors que la réalisation de soi, le fait que les salariés puissent exprimer leurs capacités dans l'exécution des tâches apparaît comme une attente.

« *Certains l'auraient volontiers payé à regarder les mouches. Lui-même n'était pas très motivé, et on savait tous qu'il avait des problèmes familiaux. Il a fallu le pousser à faire un bilan de compétences pour voir les possibilités qui s'offraient à lui. Lui a pensé au début à un poste de commercial mais on était nombreux à penser que cela ne lui correspondait pas. Et puis on voulait créer un poste de formateur interne. Au bout du compte c'est mieux pour tout le monde, et surtout pour lui* ».

3.3.4 - La complémentarité des dispositifs de participation

La seconde phase du protocole de recherche se focalisait sur la perception des dirigeants quant aux dispositifs de participation des salariés et leur avis sur l'influence réelle ou perçue sur la motivation des personnels. Si l'on admet que la rémunération représente la source principale de performance interne des SCOP [Defourny, 1990, p. 64], la majorité des répondants soulignent avant tout la complémentarité des formes de participation des salariés. Cependant l'articulation de ces dispositifs prend des formes contrastées.

« *Je placerai la participation aux résultats en premier. Les gens savent compter, et cela j'en suis certain. Heureusement cela ne fait pas tout* ».

Mais la situation la plus répandue met en évidence une relation entre participation aux résultats et participation aux décisions de gestion. Cette relation a déjà été mise

en évidence. Ainsi Cable et Fitzroy [1980] estiment que plus la participation aux décisions de gestion est active, plus le lien entre effort individuel et participation aux résultats devient évident, ce qui en corollaire a pour effet de renforcer le sentiment d'adhésion aux objectifs de l'entreprise et de rallonger l'horizon temporel du salarié. Toujours selon les auteurs, la participation aux résultats et aux décisions de gestion se traduit par la capacité des salariés à appliquer efficacement les décisions des dirigeants et une plus grande capacité d'adoption des innovations technologiques.

« *Le partage des résultats, on peut en être sûr, mais il y a des hauts et des bas. Davantage que de participation au capital et de participations aux décisions, je parlerai d'un partage et d'un échange sur le projet* ».

« *La participation aux résultats et aux décisions de gestion sont liées, on ne peut pas envisager l'un sans l'autre. Par contre je pense que la participation au capital est avant tout symbolique* ».

« *La participation au capital permet de sceller un contrat, au sens juridique et moral. Cette étape me semble déterminante puisque c'est à travers elle que se traduit la solidarité entre les générations, notamment entre la constitution des réserves non distribuables et la répartition du résultat. La participation aux décisions, je ne suis pas convaincu que cela intéresse tout le monde* ».

Certains auteurs mettent en exergue le rôle crucial de la participation au capital dans la motivation des salariés dans le sens où elle accroît l'implication en favorisant le sentiment de responsabilité. Pourtant certains travaux tendent à démontrer que le fait de devenir actionnaire n'induit pas forcément l'exercice d'un moyen de contrôle. Aussi la volonté de participer aux décisions de l'entreprise s'exerce dans certaines conditions, à savoir que les salariés accepteront le schéma traditionnel de prise de décision aussi longtemps qu'ils jugeront satisfaisants les rendements de leur participation et de leur investissement [French, 1987].

3.4 - Discussion des résultats

Dans le cadre institutionnel des SCOP, il apparaît que la pratique de l'entrepreneuriat collectif est un défi permanent. Davantage qu'un état donné, cette construction procède d'un mécanisme d'enactment selon Weick [1979], processus de nature cognitive par lequel les dirigeants « mettent en forme » la réalité. En effet de nombreux travaux ont mis en exergue le rôle de l'équipe dirigeante dans la création et la diffusion de sens à attribuer aux événements [Mintzberg, 1996]. De la capacité à gérer le caractère équivoque et ambigu des signaux qu'ils perçoivent dépend en partie leur pouvoir de faire accepter le changement, ce qui ne signifie pas que les représentations et les motivations soient les mêmes chez les différents dirigeants d'une même structure [Romelaer, 1996]. À cet égard la relative homogénéité des parcours des dirigeants rencontrés ne rend que partiellement compte des différences de représentations quant aux enjeux de la participation. De ce point de vue l'exercice de l'entrepreneuriat collectif ne se réduit ni à la participation aux décisions, au capital ou aux résultats mais exige des dispositifs individuels et collectifs multiples. Aussi faut-il souligner l'intérêt des recherches qui se propose d'étudier de manière systématique les déclinaisons de l'entrepreneuriat collectif dans les SCOP [Bataille-Chedotel, Huntzinger, 2002].

Les difficultés de mobilisation du personnel, entendue comme une action orientée vers les objectifs, tient à la prise en considération du contexte organisationnel de l'entreprise, des trajectoires individuelles et collectives. C'est la raison pour laquelle, aux formes classiques de la participation retenue dans la littérature, à savoir la participation aux résultats, aux décisions et au capital, il pertinent d'associer deux autres formes de participation telles qui émergent de la typologie présentée par Rojot [1992]. Cet auteur distingue une forme de participation fondée sur l'appartenance à un collectif, qui suppose l'établissement d'un lien moral et émotionnel entre le salarié-sociétaire et l'entreprise. Cette forme de participation suppose que le salarié se sentira d'autant plus intégré qu'il appartient à une communauté dont il partage les valeurs et les objectifs. De plus il semble pertinent de préciser les modalités de la participation aux décisions en distinguant une forme basée sur l'amélioration des conditions de travail et la restructuration du contenu des emplois. Cette forme se distingue de la participation aux décisions par une double attente. Celle qui suppose que le salarié sera d'autant plus motivé que son travail est intéressant, qu'il en comprend la signification et l'utilité, et celle qui encourage la réalisation de soi, à savoir que le salarié puisse exprimer des capacités dans l'exécution des tâches.

Les recherches empiriques tendent à montrer que la rémunération dans les SCOP de taille moyenne se maintient constamment au dessus des moyennes sectorielles, quelque soit la branche considérée [Defourny, 1990]. Les pratiques des SCOP semblent trouver un écho dans la théorie du salaire d'efficience. Cette théorie suppose que la productivité du travail est une fonction croissante de la rémunération. Une approche sociologique du salaire d'efficience, fondée sur l'échange de dons ou de gratifications, a été proposée par Ackerlof [1984] : l'efficacité productive d'un salarié dépend en grande partie de son sentiment d'être bien traité par l'employeur [Perrot, 1995]. Dès lors attribuer au salarié un salaire supérieur à celui établi par le marché du travail est susceptible de l'inciter à fournir un niveau d'effort important. Ce constat doit être relativisé dans la mesure où les dirigeants et cadres supérieurs sont moins bien payés, un différentiel de 15 à 25 % ressort des principales études en la matière [Mayaux, 2001, p. 180]. Ceci

explique en partie les difficultés de recrutement de cadres expérimentés qui accompagnent les phases de croissance de l'entreprise. Cela traduit les enjeux actuels que représente la formation aux techniques de gestion et au management non exclusivement destinée aux dirigeants.

Enfin il est nécessaire de mettre en exergue l'intérêt de considérer la complémentarité et l'articulation des différentes formes de participation aux résultats des salariés. De ce point de vue il est à noter que les SCOP utilisent un large éventail de la pyramide des rémunérations [Donnadieu, 1993], à travers des outils tels que l'intéressement, la participation financière, les Plans Epargne Entreprise, les Plans Epargne Retraite, les primes individuelles, d'équipes, etc. Force est de souligner que ce travail n'épuise pas le débat et les enjeux quant à l'articulation des différents outils contribuant à la participation aux salariés [Louart, 1992]. La nature processuelle de la relation entre mobilisation du personnel et dispositifs de GRH liés à la participation des salariés nécessite la conduite d'études longitudinales qui dépasse l'objectif de cette recherche. En particulier l'étude de la relation entre complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines et l'innovation mérite un éclairage particulier [Laursen, Foss, 2003].

Conclusion

Cet article propose plusieurs des pistes de réflexion quant aux deux questions de recherche posées, à savoir dans quelle mesure rencontre-t-on des difficultés de mobilisation des personnels dans les SCOP ? Quels sont les outils de gestion disponibles pour stimuler les ressources humaines et comment les faire évoluer ? Il apparaît que les dispositifs de gestion des ressources humaines utilisés par les SCOP sont classiques au regard des pratiques des entreprises du secteur privé. Néanmoins force est de reconnaître une spécificité qui tient avant tout au contexte d'application de ces outils, à savoir leur cadre institutionnel et l'exercice de l'entrepreneuriat collectif, notion qui relève des arts pratiques de gestion pour paraphraser Padioleau [2004]. Il semble que la mobilisation des personnels tient autant à la prise en considération et à la gestion des trajectoires individuelles qu'aux défis pédagogiques qui s'imposent pour expliquer les divers enjeux sociaux, sociétaux, organisationnels, économiques ou encore stratégiques auxquels est confrontée l'entreprise. De même on soulignera l'importance de la rémunération comme critère principal de la performance interne et la complémentarité des dispositifs de participation des salariés. De ce point de vue l'exercice de l'entrepreneuriat collectif ne se réduit ni à la participation aux décisions, au capital ou aux résultats mais exige des dispositifs individuels et collectifs multiples.

Inscrit dans le cadre d'une recherche exploratoire, ce travail n'est pas dénué de limites. La diversité des situations de gestion n'a été qu'esquissée compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, ce qui relativise la validité externe de cette étude. Enfin la prise en compte des contradictions dans les organisations est sommaire dans la mesure où seul le discours des dirigeants a été pris en considération. Aussi ce travail en appelle d'autres qui, espérons-le, contribueront à enrichir notre connaissance de la diversité des modalités d'organisation.

Bibliographie

ACKERLOF G. (1984), « Gift exchange and efficiency wage theory: four views », *American Economic Review*, 74, 2, 79-81.

BAROUCH G., CHAVAS H. (1993), *Où va la modernisation ? Dix années de modernisation de l'administration d'Etat en France*, L'Harmattan.

BARDIN L. (1993), *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France.

BATAILLE-CHEDOTEL F., HUNTZINGER, F. (2002), « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ? », document ronéoté diffusé au 6e congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal (Canada), octobre.

BESSEYRE DES HORTS C. (1988), *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils*, Les éditions d'organisation.

BIDET E. (2000), « Economie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique », in Lallement M., Laville J.L. (coord), Qu'est ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale, *Sociologie du travail*, 4, 42, 587-599.

BOURGEOIS D., GOUIL H. (2002), *Concilier rentabilité et emploi local dans un contexte de mondialisation - Approches innovantes en milieu industriel*, rapport établi pour la DIGITP - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, novembre.

BOURNOIS F., BRABET J. (1993), « Les connaissances en gestion des ressources humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles » in Brabet J. (coord), *Repenser la GRH*, Economica.

CABLE J.R., FITZROY F.R. (1980), « Productive efficiency, incentives and employee participation: some preliminary results for West Germany », *Kyklos*, 33, 1, 100-121.

CADIN L., GUÉRIN, F. ET PIGEYRE, F. (1997), *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Dunod.

CALVEZ V. (1998), L'entreprise équitable ou comment se construit une qualité de gestion : exemple et contre-exemple, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole polytechnique.

CASTRO J.-L., GUÉRIN F., LAURIOL J. (1998), « Le modèle des 3 C en question », *Revue française de gestion*, 118, 75-89.

CAUDRON F. (2003), « Démocratie et action organisée », Les Journées de l'Atelier Développement Durable et Entreprise, communication au congrès de l'association Internationale de Management Stratégique, Angers, mai.

COLLINS J., PORRAS J. (1996), *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, Editions First.

DEFÉLIX C. (1998), « nouvelles formes d'organisation, nouveaux modes de coordination ? » Actes des XIVe Journées Nationales des IAE, tome 3, Marketing, stratégie et organisation, Nantes, 291-306.

DEFOURNY J. (1990), *Démocratie coopérative et efficacité économique - La performance comparée des SCOP françaises*, De Boeck Université.

DESMOUTIER D. (2003), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, La Découverte.

DESROCHE H. (1976), *Le projet coopératif*, Editions Ouvrières.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*,48, 147-160.

DONNADIEU G. (1993), *Du salaire à la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations*, Editions Liaisons.

FARASTIER D.A. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », *Revue française de gestion*,103, 43-55.

FRENCH J.L. (1987), « Employee perspectives of stock ownership: financial investment or mechanism of control », *Academy of Management Review*, 12, 427-435.

HERMAN R.D., RENZ D.O. (1998), « Non profit organizational effectiveness: contrasts between especially effective and less effective organizations», *Non profit management review & leadership*, 9, 1, 23-38.

HUNTZINGER F., MOYSAN-LOUASEL A.M. (1998), « Marché interne du travail et carrières des dirigeants de SCOP », in Malabou D., *L'entreprise coopérative*, Presses Universitaires de Limoges, 187-210.

LAVILLE J.L. (1992), « L'évaluation économique du management participatif », *Revue française de gestion*, 88, 72-80.

LAVILLE J.L. (2000), « Le tiers secteur, un objet d'étude pour la sociologie économique « in Lallement M., Laville J.L. (coord), « Qu'est-ce que le tiers secteur ? associations, économie solidaire, économie sociale », *Sociologie du travail*, 4, 42, 531-550.

LAVILLE J.L. (2001), « Vers une économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale*, 281, 39-51.

LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée du Brower.

LAURSEN K., FOSS N.J. (2003), « New human resource management practices, complementarities and the impact of innovation performance », *Cambridge Journal of economics*, 27, 2, 243-263.

LAWRENCE P., LORSCH J. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation.

LOUART P. (1992) « Participation aux résultats : les véritables enjeux », *Revue française de gestion*, 88, 95-104.

MARCH J., SIMON H. (1991), *Les organisations*, Dunod.

MATHÉ J.C., RIVET A. (2003), « La SCOP : une entreprise alternative ? », *Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 200, 67-75.

MAYAUX F. (2001), « La mobilité professionnelle des cadres de l'économie marchande vers l'économie sociale : pourquoi ? Comment ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, 281, 170-182.

MINTZBERG H. (1996), « Une journée avec un dirigeant », *Revue française de gestion*, 111, 106-114.

MINTZBERG H. (1982), *Structures et dynamiques des organisations*, Economica.

PADIOLEAU J.G. (2004), *Les arts pratiques de l'action publique ultra-moderne*, L'Harmattan.

PERROT A. (1995), *Les nouvelles théories du marché du travail*, La Découverte.

PETERS T., WATERMAN R. (1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions.

POWELL W.W., FRIEDKIN R. (1987), « Organizational change in non profit organizations » in Powell W.W., *The non profit sector: a research handbook*, Yale University Press, 180-192.

ROJOT J. (2003), *Théories des organisations*, Eska.

ROJOT J. (1992), « Ce que participation veut dire », *Revue française de gestion*, 88, 83-94.

ROMELAER P. (1997), « Changement d'organisation et ressources humaines », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, 2nd édition, Economica,306-324.

ROMELAER P. (1996), « Rôle des dirigeants et structures des entreprises », *Revue française de gestion*, 111, 65-75.

ROUSSEAU F. (2004), « Gérer et militer », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole polytechnique.

SCHULER R., JACKSON S.E. (1987), « Linking competitive strategies with human resource practices », *Academy of management executive*, 1, 3, 209-219.

TSOUKAS H. (1994), « Refining common sense in management: types of knowledge in management studies », *Journal of management studies*, 31, 6, 761-780.

VIENNEY C. (1982), *Socio-économie des organisations coopératives*, tome 2, Coopérative d'Information et d'Editions Mutualistes.

VIENNEY C. (1994), *L'économie sociale*, La Découverte.

WACHEUX F. (1996), *Méthodologies qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison Wesley.

Le commerce équitable comme générateur de responsabilité sociale au sein des échanges commerciaux Nord-Sud

Benjamin Huybretchts
Doctorant en Sciences de Gestion
Centre d'Economie Sociale
Université de Liège, Belgique
B.Huybrechts@ulg.ac.be

Introduction

Depuis plusieurs décennies, le commerce équitable constitue un phénomène économique et social dont la notoriété et le succès commercial sont croissants, bien que le poids économique de cette filière reste encore marginal (Moore, 2004 ; Poncelet *et al*, 2005 ; Socías Salvá and Doblas, 2005…). Initiée par des associations et des coopératives pionnières en vue de rendre le commerce international plus éthique, le commerce équitable s'est progressivement ouvert à des entreprises à but de profit, qui y voient une opportunité unique pour afficher leur responsabilité sociale tout en tirant bénéfice d'une niche de consommation en pleine expansion (Renard, 2003 ; Gendron, 2004).

Le développement de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue assurément une cause majeure de la participation des entreprises classiques au commerce équitable, accroissant la diversité organisationnelle au sein de la filière et donc également l'hétérogénéité dans les pratiques des acteurs. Ce faisant, le commerce équitable apparaît comme un générateur de responsabilité sociale, non seulement à travers le cadre normatif qu'il propose, mais aussi grâce à la multitude de partenariats entre des entreprises commerciales classiques et des organisations associatives et coopératives (Huybrechts, Mertens et Xhauflair, *à paraître*). Ces dernières organisations, dont l'activité économique est formellement subordonnée à la poursuite d'une finalité sociale envers les membres ou envers la collectivité, peuvent être regroupées sous le vocable d'« économie sociale » (Defourny et Develtere, 1999).

Le but de cette communication est d'étudier, de manière critique, dans quelle mesure les partenariats entre acteurs sont susceptibles de générer une dynamique de responsabilité sociale pour les différents protagonistes du commerce équitable. Pour ce faire, nous commençons par analyser ce en quoi le concept de commerce équitable est potentiellement porteur de responsabilité sociale. Ensuite, nous nous penchons sur les différents types d'acteurs de terrain et sur leurs capacités théoriques respectives en termes de responsabilité sociale. À cette fin, nous revisitons l'évolution des configurations organisationnelles au sein du commerce équitable et nous redéfinissons le rôle, les atouts et les limites des différents types d'organisations par rapport aux objectifs de la filière équitable. Enfin, nous étudions les différentes modalités d'interactions entre les organisations et les influences réciproques qu'elles exercent l'une sur l'autre, afin de tenter de percevoir dans quelle mesure ces diverses formes d'interrelations génèrent une RSE crédible et effective.

1. Responsabilité sociale inhérente au concept de commerce équitable

Tout d'abord, nous interrogeons le concept du commerce équitable quant à ses apports en termes de responsabilité sociale. Si cet apport est parfois considéré comme évident par les acteurs de terrain, il nous semble qu'il n'est pas inutile d'en étudier les contours, la teneur ainsi que les limites. Etant donné que le concept de RSE recouvre une grande hétérogénéité de notions et de pratiques (Pailot, 2005), il est nécessaire de le clarifier : nous envisagerons la RSE comme l'ensemble des démarches volontaires dans lesquelles des entreprises s'engagent afin de respecter, au-delà de leur objectif de rentabilité économique, des exigences sociales et environnementales, et d'améliorer les relations avec toutes les parties concernées par leurs activités (Bender et Pigeyre, 2003). Parmi les différentes approches théoriques de la RSE, nous nous centrerons donc sur les pratiques concrètes des acteurs par rapport à leurs différentes parties prenantes internes et externes, conformément aux principes de la *Stakeholder Theory* (Carroll et Buchholtz, 2000 ; Donaldson, 2002).

Deux éléments caractérisent la démarche de RSE proposée dans le cadre du commerce équitable. Premièrement, la participation au commerce équitable ne constitue pas une démarche auto-proclamée de responsabilité sociale, dans le sens où les entreprises qui s'y intéressent acceptent de se soumettre à un cahier des charges émis et contrôlé par une instance extérieure. Pour la production alimentaire, cette soumission prend la forme d'une labellisation par un organisme membre de la coupole internationale FLO. En ce qui concerne les produits artisanaux, s'il n'y a pas de système de labellisation obligatoire, on peut considérer que la revendication de commerce équitable est implicitement conditionnée par l'affiliation à des réseaux internationaux tels que l'IFAT.

Ensuite, si l'on analyse la responsabilité sociale au regard des relations avec les différentes parties prenantes, on observe que le commerce équitable ne formule un cadre normatif que pour le lien avec les producteurs. S'il y a dans les critères toute une série d'exigences organisationnelles concernant les organisations de producteurs au Sud, ce n'est effectivement pas le cas pour les organisations d'importation, de transformation et/ou de distribution au Nord.

Au niveau du contenu et des outils spécifiques du commerce équitable, on peut considérer que les techniques comme le prix juste et stable, le préfinancement, la relation à long terme et certains critères de partenariat sont porteurs de responsabilité sociale non seulement entre les organisations du Nord et du Sud, mais également à l'intérieur de ces dernières. Il convient toutefois de souligner que les partenariats sont extrêmement variés et que les impacts sur les producteurs dépendent non seulement du degré d'investissement des importateurs, mais également du projet de l'organisation de producteurs même (Ronchi, 2000). Le degré de responsabilité sociale générée dépend donc de l'ensemble des acteurs de la filière.

En résumé, on peut considérer que le commerce équitable induit une responsabilité sociale dont le degré peut fortement varier d'un cas à l'autre. Au minimum, l'importateur consent à une relation commerciale dotée d'outils potentiellement bénéfiques pour les producteurs, mais sans que le suivi de ce bénéfice soit assuré, si ce n'est par les instances de certification. Au mieux, l'organisation de commerce équitable s'investit pleinement dans le partenariat avec les producteurs et étend cette démarche de responsabilité sociale, initialement réservée à une catégorie déterminée d'acteurs, à l'ensemble des parties prenantes.

2. Responsabilité sociale des différents acteurs

2.1 - Explications de la diversité organisationnelle

L'attitude de l'organisation active dans le commerce équitable en termes de responsabilité sociale dépend tout d'abord de sa configuration organisationnelle. Au départ, le commerce équitable a été initié par des entreprises « de l'économie sociale », c'est-à-dire des associations, des fondations et des coopératives dont l'objectif premier n'est pas la recherche du profit (Defourny et Develtere, 1999). Le commerce équitable a donc longtemps été un projet spécifique à l'économie sociale, dont il partage la mission : la poursuite de l'activité économique comme moyen pour réaliser des objectifs sociaux (Lévesque, 2004).

C'est sans conteste le développement de la labellisation qui a transformé ce mouvement en profondeur. En effet, la labellisation a permis à toute entreprise de proposer des produits issus du commerce équitable, dans la mesure où c'est le produit qui est certifié et non l'organisation. En permettant d'externaliser la garantie de confiance au sein du produit en lui-même, la labellisation a permis d'ouvrir la filière à des entreprises commerciales « classiques », dont la structure organisationnelle ne comporte pas a priori de capital de confiance. Outre la labellisation qui a rendu possible la participation d'entreprises classiques, d'autres facteurs permettent d'expliquer l'intérêt de celles-ci. Il paraît évident que le développement de la notion de RSE a poussé certaines entreprises à s'intéresser au commerce

équitable. Parmi d'autres facteurs, nous postulons que la force d'interpellation des acteurs de l'économie sociale par rapport aux injustices du commerce international traditionnel constitue un facteur exogène ayant contribué à placer les préoccupations éthiques au sein des considérations de certaines entreprises (Rorive, 2003 ; Marsden, 2003 ; Huybrechts, Mertens et Xhauflair, *forthcoming*).

2.2 - Modalités de responsabilité sociale

Quelles sont, dès lors, les implications de cette différenciation organisationnelle sur les pratiques de RSE ? Sans prétendre appréhender l'ensemble des cas de figure, nous proposons ici quelques pistes de réflexion à partir des spécificités théoriques de chaque type d'organisation.

• Acteurs de l'économie sociale

À l'origine du concept, les acteurs associatifs et coopératifs semblent être les garants de la qualité et de la crédibilité du commerce équitable en termes de responsabilité sociale, dans le sens où leurs structures mêmes sont contraignantes à cet égard. En effet, les associations sont soumises à la contrainte de non distribution des profits, ce qui les oblige à réinvestir leur éventuel excédent dans la poursuite de la finalité sociale. Pour ce qui est des coopératives, si elles peuvent redistribuer le profit aux membres, cette redistribution est limitée et rentre dans l'objet social, globalement lié à l'amélioration des conditions de vie des membres. Par conséquent, les organisations d'économie sociale poursuivent théoriquement un objectif de service aux membres et à la collectivité et non de profit.
Au niveau des pratiques de gestion, s'il est difficile d'émettre des généralités, on peut néanmoins pointer quelques spécificités. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, les organisations d'économie sociale actives dans le commerce équitable peuvent mettre en œuvre des pratiques cohérentes avec leur finalité sociale (minimisation des écarts de salaire, dialogue avec les syndicats, investissement dans la formation, insertion de personnes peu qualifiées ou régulièrement discriminées…). Que ce soit pour les coopératives (Davis, 2004) ou pour les NPO pures (Pynes, 1997), la littérature montre que si les incitants qu'ont ces organisations à motiver leur personnel par rapport à la mission sociale sont nombreux, la concurrence peut également menacer ces pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines.

En termes de marketing, les associations et les coopératives de commerce équitable veillent généralement à privilégier la sensibilisation de manière générale à la promotion agressive de tel ou tel produit. Outre cette considération, il est toutefois difficile de déceler des différences fondamentales par rapport aux entreprises classiques : les organisations d'économie sociale peuvent mettre en œuvre des campagnes de marketing relativement similaires à celles des FPO.

Enfin, au niveau de la gouvernance, les relations avec les différentes parties prenantes sont souvent prises en considération à travers une représentation de celles-ci dans les instances mêmes de décision de l'organisation (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991), malgré les difficultés que cela peut engendrer (Cornforth, 2004). Enfin, il n'est pas rare d'observer des initiatives très innovantes par rapport au respect de l'environnement (emballages réduits au minimum, bâtiments écologiques, papier recyclé…). En conclusion, de nombreuses organisations d'économie sociale actives dans le commerce équitable essayent d'étendre les critères de qualité prévalant dans les rapports avec les producteurs à l'ensemble des parties prenantes.

Toutefois, il s'agit à nouveau là de la théorie, et il serait incorrect de dire que les spécificités organisationnelles des structures d'économie sociale sont automatiquement génératrices de responsabilité sociale. Nous voyons néanmoins que ces structures sont naturellement orientées vers le service de l'intérêt général, ce qui facilite l'adoption de comportements socialement responsables.

• Entreprises commerciales classiques

En ce qui concerne les entreprises « classiques », elles n'ont pas *a fortiori* de contraintes en termes de responsabilité sociale, si l'on considère la contribution à l'intérêt général et la prise en compte des catégories d'acteurs autres que les actionnaires (Marsden, 2003). Toutefois, la marge de manœuvre est grande et on observe des pratiques extrêmement hétérogènes d'une entreprise à l'autre.

Dans le cas du commerce équitable, outre les partenariats avec les producteurs dont nous avons déjà étudié les modalités, les pratiques de responsabilité sociale peuvent également intégrer d'autres parties prenantes, comme les employés, les consommateurs en tant que citoyens ou encore l'environnement. S'il faudrait analyser les entreprises au cas par cas par rapport à ces diverses dimensions, nous pouvons en tout cas conclure que la participation au commerce équitable n'induit pas de contraintes particulières pour les relations avec les autres stakeholders. Dans ce contexte, il est intéressant de voir dans quelle mesure la coexistence de ces entreprises avec des organisations d'économie sociale au sein du commerce équitable leur permet ou non d'adopter des pratiques socialement (plus) responsables.

3. Responsabilité sociale comme produit d'interactions entre acteurs

Nous sommes confrontés, au sein du commerce équitable, à des interactions permanentes entre les acteurs de l'économie sociale et les entreprises. Si l'on désire appréhender la responsabilité sociale de ces organisations, il est donc insuffisant d'étudier leurs comportements respectifs. En effet, ce sont également leurs modalités d'interactions et leurs influences réciproques qui peuvent être génératrices ou non de responsabilité sociale, particulièrement au profit des entreprises classiques.

Tout d'abord, nous voyons que la dénonciation de la part des organisations d'économie sociale pousse certaines entreprises à élaborer des initiatives autonomes afin de démontrer une certaine préoccupation éthique. En Belgique par exemple, les campagnes d'Oxfam pour dénoncer les pratiques de multinationales comme Chiquita, Douwe Egberts ou Nike ont forcé ces dernières à réagir. Toutefois, les ripostes en termes de RSE sont alors envisagées comme des solutions qui permettent de se mettre à l'abri des actions de dénonciation, et de protéger l'image que l'on donne de soi. On entre dans une logique de gestion du risque de réputation pour éviter que certaines pratiques n'aient des impacts dommageables en termes de réduction de l'attractivité qu'exerce l'entreprise sur le marché (Notat, 2005).

Cette logique peut mener à des actions de type défensif dont la portée, en termes d'avancées sociétales, n'est pas démontrée. En effet, ces initiatives ne sont alors pas ancrées de manière volontaire dans la stratégie de l'entreprise. De plus, la démarche est souvent envisagée à court terme : il s'agit de « faire un geste » pour rassurer l'opinion publique aussi longtemps que les projecteurs sont braqués sur cette entreprise. Enfin, en cas de démarches durables, celles-ci sont souvent bien plus allégées que dans un contexte de partenariat. Ainsi, les entreprises qui se lancent dans des initiatives propres de commerce éthique proposent des conditions d'échange avec les partenaires du Sud qui sont loin en-deça de celles du commerce équitable.
Au contraire, le modèle du partenariat, basé sur la volonté de construire ensemble, n'implique pas une dépense d'énergie liée aux actions de dénonciation et d'argumentation de défense. Conçues de manière volontaire et durable, les actions de responsabilité sociale font en outre l'objet d'un contrôle par les partenaires de l'économie sociale, comme le montre l'exemple de la labellisation équitable.

Toutefois, dans une certaine mesure, les partenariats peuvent être contre-productifs lorsqu'ils consistent essentiellement en une externalisation des démarches de RSE. L'entreprise « classique » se repose sur l'activité de son partenaire d'économie sociale, sans remettre en question sa propre pratique. Ce risque est fort présent au sein du commerce équitable, à partir du moment où les entreprises qui y participent peuvent se limiter au respect de conditions de partenariat avec les producteurs du Sud.

Conclusion

Nous voyons que le commerce équitable est potentiellement porteur d'une démarche de responsabilité sociale, mais que la concrétisation de cette démarche dépend fortement de l'attitude des différents acteurs. En effet, si le commerce équitable impose un cahier des charges relativement contraignant en ce qui concerne les relations avec les producteurs, il ne dit rien à propos des relations avec les autres parties prenantes ou quant à la participation à l'intérêt général.

Or, parmi les acteurs du commerce équitable, seuls ceux d'économie sociale sont soumis à un cadre global contraignant. Toutefois, ce cadre contraignant ne débouche pas automatiquement sur des pratiques socialement responsables et l'adéquation entre les objectifs et les pratiques laisse parfois à désirer. Quant aux entreprises classiques, outre les relations avec les producteurs, elles n'ont aucune obligation en termes de responsabilité sociale, même au sein du commerce équitable. Dès lors, on peut estimer qu'elles ont besoin de l'expertise d'instances extérieures pour développer un cadre normatif effectif, rôle qui, au sein du commerce équitable, est assumé par les acteurs de l'économie sociale, au minimum dans le cadre de la labellisation.
Le commerce équitable apporte donc la plus-value d'une responsabilité sociale renforcée par la collaboration entre des entreprises et des organisations de l'économie sociale. Toutefois, il faut à nouveau souligner que cette démarche ne concerne que les relations avec les producteurs et non avec d'autres parties prenantes. Selon nous, cette situation perdurera tant que la labellisation s'appliquera principalement aux produits et non aux organisations qui les importent et les distribuent. Une certification davantage centrée sur les organisations du Nord permettrait selon nous d'accroître considérablement la portée du commerce équitable comme garant de responsabilité sociale. En résumé, le commerce équitable se révèle être un premier pas dans la construction d'une responsabilité sociale cohérente, mais ne dispense pas les différents acteurs d'une réflexion plus globale sur leurs objectifs et leurs pratiques…

Bibliographie

BENDER A.-F. ET PIGEYRE F. (2003), L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise. *Actes de la 5e Université de printemps de l'Audit Social*, Corte, 78-86.

BUCHHOLTZ A. K. ET CARROLL A. B. (1999), *Business and Society: ethics and stakeholder management,* 4th edition, South-Western College Publishing, Cincinnati.

GENDRON C. (2004), Un nouveau mouvement socio-économique au cœur d'une autre mondialisation : le commerce équitable. *Comparaisons Internationales*, n° 19, CRDC, Université du Québec en Ouataouais.

GOND J.-P. ET MULLENBACH A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, 93-1116.

HUYBRECHTS B., MERTENS S., ET XHAUFLAIR V., Les champs d'interactions entre responsabilité sociale des entreprises et économie sociale. Illustrations à travers la filière du commerce équitable. *Gestion* (à paraître en 2006).

LÉVESQUE B. (2004), Commerce équitable et économie sociale : une convergence qui s'impose, in L. *Audebrand sous la direction de G. Huot et L. Proulx, Commerce équitable et économie sociale : le défi de construire un réseau, Actes de Forum*, Collection Transfert, Cahiers de l'ARUC, Montréal, 3-19.

MARSDEN C. (2003), Participating in Governance: the Social Responsibility of Companies and NGOs. *New Academy Review*, Vol. 2, n° 1.

PAILOT P. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise : vers une réconciliation entre l'économique et le social ? *Actes de la 16e conférence de l'AGRH*, Paris.

PASQUERO J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique, *in M.F. Turcotte et A. Salmon (éds), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Sainte Foy.

RENARD M.-C. (2003). Fair trade: quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*, n°19, 87-96.

RONCHI L. (2000). *Fair Trade in Costa Rica: an Impact Report*, Final draft, Economics Subject Group, University of Sussex.

RORIVE B. (2003). *La responsabilité sociale dans les organisations en réseau : enjeux et contraintes des modes actuels de régulation. La responsabilité globale de l'entreprise : un nouveau modèle de régulation ? Actes du Colloque Audencia*, Ecole de Management de Nantes.

Les enjeux du management responsable dans le secteur agroalimentaire au Maroc : cas de la région Sous Massa ?

Fatima El Kandoussi
Professeur Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université IBN Zohr, Agadir, Maroc
elkandoussifatima@menara.ma

Manal El Abboubi
Chercheur doctorante
Unité de recherche EGID : étude sur le Genre et la Diversité en gestion
HEC - Ecole de gestion
Université de Liège, Belgique
melabboubi@ulg.ac.be

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises est une notion qui a pris de l'ampleur ces dernières décennies que ce soit au niveau des recherches académiques ou au niveau des recommandations des instances internationales (ONU, OCDE, Commission européenne…)[1].
C'est une notion qui s'est répandue sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Elle se résume dans le principe que les entreprises sont amenées à jouer un rôle qui dépasse le cadre de leur activité économique[2]. Ainsi, elles doivent contribuer à réduire la pauvreté, à promouvoir le développement durable, et à agir sous la gouverne d'une éthique et d'une philosophie conformes aux droits humains.
Parmi les approches qui définissent la responsabilité sociale de l'entreprise, il y a celle du développement durable ; transposée à l'entreprise, la notion de 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, économique et social.
Ce dernier traite les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur 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[3].
Toutefois, la perception de la responsabilité sociale n'est pas la même pour tous les managers. D'où, l'intérêt de se poser la question sur leur degré d'implication à ce niveau, et leur prédisposition à assumer pleinement leur rôle à l'égards de toutes les parties prenantes. Une question qui s'avère cruciale notamment dans le secteur agroalimentaire en raison de son impact important sur l'environnement et des conditions de travail difficiles qui le caractérisent.
Nous avons choisi d'étudier cette question dans le secteur agroalimentaire au Maroc. En effet, c'est un secteur qui constitue l'un des piliers de l'économie (avec un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards de dirhams).

[1] On peut noter à ce niveau la multitude de rapports qui ont été publiés notamment le pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE, le livre vert de la commission européenne pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises.

[2] Mourad Attarça & Thierry Jacquot : La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

[3] ORSE (observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises). http://www.orse.org//fr.

C'est le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays (30 % de la valeur ajoutée et 12 % de l'emploi permanent hors conserve de poisson).
Partant de ces constats, l'objectif de notre étude consiste à appréhender la manière avec laquelle les dirigeants des entreprises agroalimentaires de cette région sont prédisposés à assumer un rôle responsable.
Les interrogations fondamentales que nous nous sommes posées à ce sujet, sont les suivantes :

- Y'a-t-il une prise de conscience de la part des responsables des entreprises agroalimentaires de l'importance particulière de leur responsabilité sociale à l'égard des différentes parties prenantes ?
- Comment intègrent-ils la démarche RS dans leur management ?

Pour répondre à ces interrogations, nous allons structurer notre communication en deux axes :
Dans le premier axe, nous allons présenter le cadre conceptuel de la responsabilité sociale des entreprises.
Dans le deuxième axe, nous allons présenter les résultats de notre étude.

1. Approche conceptuelle de la responsabilité sociale des entreprises

1.1 - RSE : fondements théoriques

Le concept de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) ne manque pas de regain d'intérêt de la part des académiciens, des entreprises et des différents acteurs sociaux et politiques ces dernières décennies. L'identification des fondements théoriques de la RSE est loin d'être une mission aisée. Un de ses promoteurs (Caroll, 1999) la considère « en cours de définition ». Le concept reste de ce fait assez élastique et est établi sur des frontières pas toujours claires pour les différentes parties prenantes concernées.
En effet, la notion de RSE est spécialement caractérisée par ses limites très ambiguës, vagues et surtout confuses. Une clarification des origines et interprétations de chaque terme se voit donc élémentaire pour mieux cerner les fondements théoriques du concept.
« Responsabilité sociale » est la traduction française du terme « Corporate social responsibility ». Paradoxalement, le terme anglo-saxon englobe dans son sens à la fois les responsabilités sociales d'une organisation (vis-à-vis de ses employés), mais aussi ses engagements sociétaux (vis-à-vis de la société dans son ensemble), ce qui ne facilite pas un consentement autour d'une terminologie globale et universelle.
Une autre piste féconde de débat que soulève la question des fondements théoriques de la RSE est la définition des limites qui éloignent (ou rapprochent) les dimensions sociales et sociétales aux dimensions éthiques, morales et déontologiques. Il existe justement des points de bifurcations et d'autres d'intersection entre ces derniers et les objectifs escomptés par une politique RSE, ce qui rend son champ de définition plus complexe.
Pour être bref à ce sujet, car notre propos n'est pas d'étudier la terminologie de ce concept, nous nous arrêterons à la définition donnée par Amadieu (1999) qui considère la RSE comme « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son fonctionnement et de son activité ».

1.2 - Les typologies de RSE

Pour plusieurs entreprises, la prise en compte d'une stratégie RSE se présente comme une volonté stratégique spontanée d'agir positivement vis-à-vis de la communauté sociale et sociétale, sans pour autant se sentir forcée d'y adhérer. L'attitude de ces entreprises choisissant l'anticipation et l'identification des axes les plus porteurs dans le développement durable se veut volontariste pour créer de la valeur et dégager des axes d'opportunités stratégiques.
Par ailleurs, une autre forme d'action opposée au volontarisme existe. Ce sont les entreprises qui subissent une pression de leurs parties prenantes : ONG, clients, syndicats, l'opinion public… et qui se trouvent dans l'obligation de s'aligner aux exigences normatives de certains outils de la RSE (Labels, codes de conduites, charte éthique…). Selon une étude de Novethic[4] (2004), ce sont plutôt les industries lourdes qui sont plus sous la pression de leurs parties prenantes que les services.
La même étude a apporté un éclairage sur les différentes stratégies que peuvent adopter les entreprises pour appréhender la question de la RSE. En résumé, elles sont de six types[5] :

- *Les stratèges* : soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.
- *Les engagées :* face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociale, inscrite dans leur stratégie.
- *Les concernées :* en réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.

[4] Un centre français de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable.

[5] Novethic et ORSE : Développement durable et stratégie d'entreprise, 3e Forum Européen pour le développement durable et une Entreprise Responsable, 2004.

- *Les pro actives* : l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable.
- *Les cibles idéales :* une pression très forte les conduits à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.
- *Les entrants :* face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

Cette étude situe bien le degré d'implication des parties prenantes et la manière avec laquelle les dirigeants appréhendent leurs stratégies RSE. Par ailleurs, il nous semble que la prise en compte des modèles de management éthique, orientés essentiellement vers le management des hommes serait complémentaire aux différents types de RSE présentés ci-dessous. Ils apportent un éclairage sur l'importance de l'implication des employés (des hommes et des femmes de l'entreprise) en tant que partie prenante à part entière.

1.3 - La RSE par le management éthique

Un des facteurs essentiels d'une meilleure performance managériale est un management éthique possédant les moyens pour évaluer, à leurs propres valeurs, les richesses potentielles d'une gestion efficaces des ressources humaines dans sa globalité. Le piège d'une certaine « myopie managériale » (Belet et Yanat 2005) défendant la performance financière à court terme se verra rapidement fermées sur les adeptes de ces modes de management cyniques et brutaux.

Il a été en effet remarqué que les pratiques courantes en matière de management très fortement inspirés des impératifs financiers à court terme sont souvent les causes indirectes de résultas contre productifs, ayant leur répercutions directes sur les ressources humaines : montée du stresse, de plus en plus de problèmes de santé physiques ou psychologiques, absentéisme, manque de communication interne et remontée des conflits. Par conséquent, l'importance d'une formation vertueuse des responsables ressources humaines se voit focale, en plaçant l'éthique et la morale en son centre. Un tel point de départ semble le meilleur pour un mainstreaming du management éthique, dans lequel toutes les parties prenantes internes feraient parties intégrantes et la diffusion de l'information et de la culture de l'organisation serait certainement plus fluide.

Par ailleurs, avec la montée des études empiriques et académiques fortement médiatisées autour du développement durable et de la responsabilité sociale, beaucoup d'entreprises s'alignent à ses nouvelles exigences du marché en cherchant la performance globale, à la fois financière mais aussi sociale, sociétale et environnementale. Celles-ci ne peuvent sortir au-delà des discours (chartes éthiques, codes de conduites, voire mêmes labels sociaux) qu'à travers un management éthique des hommes et des femmes qui forment l'organisation. Ce qui constitue un chantier de travail fécond dans lequel peu de travaux empiriques existent.

Cependant, nous pouvons avancer que la formation des managers, plus particulièrement les managers des ressources humaines est un des piliers d'un management éthique. Autres que les formations traditionnelles (de type MBA) jugées obsolètes et parfois même inutiles pour l'organisation (Belet et Yanat 2005), des formations plus spécifiques en philosophies ou en sciences humaines semblent prendre de l'importance pour bien maîtriser les nouvelles compétences relationnelles et sociales et les intégrer de façon transversale dans l'ensemble des départements de l'organisation.

2. Étude empirique de la pratique de la responsabilité sociale dans Les entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa

2.1 - Méthodologie de l'étude

2.1.1 - Objectifs de l'étude

L'objectif de notre étude consiste à appréhender la pratique de la responsabilité sociale des entreprises agroalimentaires de la région Souss Massa ainsi que les outils mis en place par les dirigeants pour assumer pleinement leur rôle vis-à-vis de leurs parties prenantes notamment les employés, les fournisseurs, les clients et la communauté.

2.1.2 - Méthode de collecte des informations

L'outil que nous avons utilisé pour le recueil des informations est le questionnaire. Pour répondre à notre objectif, nous l'avons structuré autour des axes suivants :

- les caractéristiques de l'entreprise et de son effectif ;
- la responsabilité sociale à l'égard des employés ;
- la responsabilité sociale vis-à-vis des autres parties prenantes

Différents types de questions ont été utilisés : fermées uniques, fermées multiples et ouvertes.

2.1.3 - Caractéristiques de l'échantillon

• *Intérêt du choix du secteur agroalimentaire*

Le tissu industriel marocain est composé de nombreuses petites filières dominées par deux principales, l'agroalimentaire et le textile. Celles-ci représentent, à elles seules, plus de 50 % du PIB industriel, plus de 70 % des emplois formels et plus de 75 % des exportations.

Le secteur agroalimentaire constitue donc l'un des piliers de l'économie marocaine (avec un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards de dirhams). C'est le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays (30 % de la valeur

ajoutée et 12 % de l'emploi permanent hors conserve de poisson)[6].
Avec 12 % de la production nationale, la région du Souss Massa occupe la seconde place derrière la région du grand Casablanca (36 %) ; ce qui lui confère une place importante dans l'industrie agroalimentaire au Maroc.
Le choix de ce secteur est d'autant plus important, que le défi à relever est d'envergure. En effet, à l'horizon 2010, les entreprises de ce secteur doivent se mettre à niveau pour faire face à la concurrence internationale. Une mise à niveau non pas seulement de la qualité des produits, mais aussi de la qualité du management et son adaptation aux nouvelles exigences économiques, sociales et environnementales en phase avec la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de leurs partenaires socioéconomiques et politiques nationaux et internationaux.

• *Structure de l'échantillon*
Le critère principal du choix de la population cible consiste dans l'effectif de l'entreprise. Nous avons opté pour les établissements ayant plus de 50 employés pour deux raisons : d'une part, pour vérifier le respect de la loi en matière de comité d'entreprise et de comité d'hygiène exigés par le nouveau code de travail pour les entreprises ayant plus de 50 salariés, et d'autre part, pour avoir un échantillon représentatif en terme de la loi de Pareto (20 % des établissements qui emploient 80 % des employés dans le secteur agroalimentaire).
Notre plan d'échantillonnage a été constitué sur la base de l'annuaire de la chambre de commerce, d'industrie et de service de la ville d'Agadir.
L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 30 entreprises de la région Souss Massa, 16 parmi elles ont répondu au questionnaire. Nous avons utilisé trois modes d'administration : le face à face, l'e-mail et le fax. Les raisons des non réponses sont principalement le manque de disponibilité à cause de la quantité de travail à accomplir.[7]
En raison de la diversité des activités du secteur agroalimentaire, nous en avons choisi les plus importantes au niveau de la région Souss Massa, notamment : la transformation des produits de la mer, les conserveries de légumes et de fruits, les stations de conditionnement, les huileries, les boissons gazeuses, les coopératives de lait et dérivés et les minoteries.

- L'effectif des entreprises se situe dans les fourchettes suivantes :
  - [50-150] dans 12.5 % des cas,
  - [150-350] dans 18.75 % des cas,
  - [350-450] dans 12.5 % des cas,
  - [450-650] dans 12.5 % des cas,
  - [650-850] dans 6.25 % des cas,
  - [850-1000] dans 12.5 % des cas,
  - et plus 1000 dans 25 % des cas.

Il convient de noter qu'en raison de la saisonnalité de l'activité, l'effectif occasionnel représente plus de 75 % dans la majorité des entreprises étudiées. Il peut atteindre, même, jusqu'à 94 % de l'effectif total (à titre d'exemple, une entreprise emploie 1 375 dont 1 284 occasionnels).
Le personnel est composé de cadres, des employés qualifiés et des employés non qualifiés. Leur niveau d'études varie du secondaire au supérieur. Toutefois, en raison de la nature de l'activité qui nécessite plus d'habilité manuelle qu'intellectuelle, une part importante des employés est illettrée, surtout au niveau des occasionnels. Cependant, il convient de noter que pour remédier à ce problème, d'importants efforts ont été déployés par les entreprises en partenariat avec le gouvernement. Ainsi, des actions d'alphabétisation ont été menées pour réduire le taux d'analphabétisme dans ces entreprises.
Quant aux employés permanents, ils sont en majorité des diplômés des instituts (les techniciens spécialisés), et dans une moindre mesure des diplômés de l'université ou d'autres écoles supérieures (les cadres).

2.2 - Résultats de l'étude

Responsabilité sociale vis-à-vis des employés
La responsabilité à l'égard des employés est examinée à travers certaines pratiques de management des ressources humaines notamment celles ayant trait à leur acquisition et à leur évolution ainsi que les politiques de développement social adoptées par les entreprises pour répondre aux besoins de leurs salariés. Mais avant d'aborder ces différents points, nous avons mis l'accent sur le rôle du responsable des ressources humaines vu son importance à ce niveau.

Le rôle du responsable des ressources humaines en matière de responsabilité sociale
62,5 % des entreprises affirment disposer d'une structure dédiée à la fonction RH dont la dénomination varie d'un simple service personnel à un département des ressources humaines.
Dans les entreprises qui n'en disposent pas, la fonction ressources humaines est assurée par le responsable administratif et financier, l'adjoint du directeur ou même le directeur général lui-même.
Tous les responsables considèrent que le DRH est un acteur central dans la responsabilité sociale de l'entreprise, et que son rôle est essentiel (37,5 %) ou important (62,5 %).
81,3 % confirment qu'il a les compétences nécessaires pour remplir ce rôle vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'entreprise. Cependant, il ne dispose pas

[6] Le journal Le matin du 4/11/05.

[7] La période d'administration a coïncidé avec la haute saison des activités de transformation des poissons et de conditionnement des agrumes et primeurs.

du pouvoir suffisant pour assumer pleinement ce rôle (56,3 %). Car ses marges de manœuvre dépendent de sa position hiérarchique, de la fonction qu'il assure et du degré de délégation du pouvoir par la direction générale. Son rôle vis-à-vis de celle-ci varie d'une simple application des directives concernant la paie, le recrutement, la formation, ainsi que les différents aspects statutaires, au conseil et à la participation à la prise de décisions. Mais, ils s'accordent tous sur le rôle d'interface, qu'il est amené à jouer, entre la direction et le personnel de l'entreprise.

Ainsi, son rôle vis-à-vis des employés, se manifeste par ses activités courantes d'administration pure et simple du personnel (gestion des dossiers) et par l'animation et le coaching grâce au soutien, à la motivation, à l'écoute et à l'encadrement qu'il leur assure. Ainsi, nous pouvons constater une nette évolution de la perception du rôle du responsable des ressources humaines qui n'est plus considéré comme un simple chef du service personnel mais comme un animateur et un manager au « service » du personnel.

Les pratiques de gestion ressources humaines

L'acquisition et l'évolution des RH

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) entant que telle n'existe pas dans les entreprises étudiées. Seule une prévision quantitative des besoins en effectif qui se pratique avec une vision à court terme. Cette pratique s'explique par la nature même de l'activité, qui fait que les responsables des RH sont amenés à gérer plus d'occasionnels que de permanents comme nous l'avons signalé. Or, cela ne doit pas empêcher ces entreprises d'adopter une vision stratégique de l'évolution de leur RH, intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Concernant le recrutement, 81,3 % des responsables affirment disposer d'une démarche de recrutement, cependant ils n'ont pas de démarche d'intégration des jeunes ni des handicapés. En outre, on a constaté une certaine préférence pour le recrutement des femmes ouvrières dans la chaîne de fabrication notamment dans les conserveries de poisson et les stations de conditionnement. La raison en est notamment leur sérieux, leur qualité de travail et leur capacité d'endurance.

Par ailleurs, dans 75 % des cas, une séparation des postes destinés aux femmes (secrétaire, femme de ménage) ou aux hommes (chauffeur, manutentionnaire, jardinier, sécurité…). Selon notre point de vue, cette distinction ne peut être considérée comme une politique de ségrégation à l'égard de l'un ou l'autre des deux sexes, mais plutôt, c'est une pratique qui traduit l'esprit managérial des marocains imprégné par la culture marocaine qui considère que la femme doit être orientée vers les travaux « soft » et non pas « hard ».

Les salaires sont fixés principalement sur la base de l'équité interne dans la plupart des cas (75 %) et dans une moindre mesure en se référant à la masse salariale (18,8 %), ou en s'alignant sur les concurrents (6,2 %).

En matière de formation, la quasi-totalité des entreprises (91 %) accordent le droit à la formation à leur personnel, et 75 % d'entre elles disposent d'un plan de formation qu'elles réalisent en partenariat avec l'office de formation professionnelle (OFPPT) et d'autres organismes de formation publics et privés. La formation a pour objectif d'améliorer la qualité du produit et de répondre aux besoins des clients ou du personnel notamment dans les domaines d'hygiène et de sécurité.

Les dispositions prises par les entreprises, notamment l'aménagement du temps de travail (81,3 %) et la prise en charge des frais de formation en totalité (81,3 %) ou en partie (6,3 %) témoigne de l'importance accordée par les entreprises à la formation du personnel malgré l'absence, dans certains cas, d'un plan structuré et formalisé. Ceci, s'explique par le fait que la majorité des entreprises enquêtées est orienté vers l'export. Une activité qui exige de leur part une rigueur et un haut niveau de qualité de leurs produits. Un objectif qui ne peut être atteint que via l'amélioration de la qualification du personnel par la formation.

En matière de gestion des carrières, nous avons constaté l'absence des plans de carrière (dans 68,8 % des cas). À ce niveau, nous pouvons déduire qu'une certaine démotivation des employés permanents peut apparaître suite à l'incertitude qui pèse sur l'évolution de leur carrière. Un niveau d'aspiration qui ne constitue pas une préoccupation des occasionnels dont le premier souci est d'accéder au statut du permanent ; et en se référant à la pyramide de Maslow, nous pouvons considérer que la majorité des employés sont encore au stade d'assouvissement des besoins physiologiques et des besoins de sécurité.

La politique de développement social

L'organisation du temps de travail diffère selon les postes occupés, en général, les salariés opérationnels travaillent en horaire continu, alors que le personnel administratif travaille en journée coupée.

En raison de la nature d'activité des entreprises agroalimentaires, la sécurité et l'hygiène acquièrent un intérêt particulier ; à ce niveau, la quasi totalité des responsables affirme disposer de normes de sécurité et d'hygiène formalisées (93,8 %). L'importance de ce pourcentage peut s'expliquer par le fait que ces établissements sont obligés de se conformer à la législation nationale et aux normes internationales notamment Hasard Analyses Critical Control Point (HACCP) pour mieux répondre aux exigences de leurs clients internationaux. Ceci, se répercute de manière positive sur les conditions de travail qui s'améliorent de plus en plus. Une amélioration qui est renforcée par le dispositif de contrôle mis en place par la majorité des entreprises (93,8 %) notamment des comités d'hygiène et de sécurité ou des commissions de contrôle.

Cependant il convient de signaler qu'en principe toutes

ces entreprises devaient se doter de comité d'hygiène et de sécurité conformément au nouveau code de travail, qui prévoit dans son article 336 l'obligation de constitution de comité d'hygiène et de sécurité dans les entreprises qui emploient plus de 50 salariés. C'est une remarque que nous avons soulevé aussi pour les comités d'entreprises qui n'existent que dans 43,8 % d'entre elles ; alors que l'article 430 prévoit la nécessité de la mise en place de ces comités pour les entreprises qui emploient plus de 50 salariés.

C'est une insuffisance que nous avons constatée encore au niveau des pratiques de représentation des salariés. Ainsi, les délégués du personnel existent dans 68,8 % des cas. Alors que la loi prévoit des délégués pour les entreprises qui emploient plus de 10 salariés.

Enfin, ces défaillances constituent un héritage d'une assez longue époque caractérisée par un vide et une ambiguïté de la législation de travail. Et ce n'est que récemment que le nouveau code de travail a pu voir le jour (Janvier 2004).

Ainsi, il est tout à fait compréhensible que les entreprises ne puissent se libérer totalement, pendant une période courte, d'un ensemble de pratiques qui ont existé depuis des décennies.

Par ailleurs, nous ne pouvons négliger les efforts déployés par ces entreprises pour répondre aux besoins de leur personnel grâce aux avantages sociaux offerts. À ce titre, nous avons constaté que 75 % octroient des primes et des avantages en nature et 68,8 % contractent des assurances maladies au profit des salariés et de leurs familles (conjoint(e) et enfants).

En outre une évolution positive est constatée au niveau des interactions entre les employés considérées entant que relations de coopération (87,5 %) ; avec un style de management des responsables orienté de plus en plus vers le consultatif et le participatif.

Relations avec les autres parties prenantes

Relations avec les clients

81,3 % des entreprises étudiées s'orientent vers l'export qui constitue plus 80 % de l'activité de 77 % d'entre elles. Sachant que 46,8 % d'entre elles exportent la totalité de leur production. La clientèle est assez variée. On y trouve en première place la France (56 %), suivie de l'Espagne (50 %), les USA (37 %) en plus du Canada, de certains pays de l'Est et certains pays arabes. Afin de pouvoir répondre au besoin de cette clientèle, 68,8 % disposent d'un service marketing (ou commercial). Mais, seulement 31,3 % mettent à sa disposition un service client. Ce qui ne rime pas avec l'intérêt qu'elles lui accordent, qui est considéré comme vital pour 43,7 % des cas ou très important pour 56,3 % des cas ; et elles lui offrent un service excellent (50 %) ou très bon (43,8 %).

Cependant, les responsables s'accordent en majorité sur l'impact positif de leur échange avec cette catégorie de clientèle principalement sur la qualité des produits (81,3 %), sur la qualification des employés (68,8 %), sur les structures de l'entreprise (56,3 %) le mode de management (50 %) et les relations internes (37,5 %).

L'impact important sur la qualité des produits et la qualification des employés découle de la nécessité de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, notamment dans un secteur caractérisé par un haut niveau de rigueur en terme de normes d'hygiène et de sécurité. Ceci, se répercute de manière positive sur les conditions de travail des employés, mais n'élimine pas pour autant la précarité due au caractère saisonnier de l'activité agroalimentaire.

Relations avec les fournisseurs

Les fournisseurs sont régionaux (43,8 % des cas) nationaux (68,8 % des cas) et internationaux (dans 75 % des cas). Les fournisseurs internationaux sont d'origine espagnole (56,3 %), française 37,5 %, américaine 18,8 % et russe 12 %. D'autres nationalités ont été citées, notamment, l'Allemagne, le Canada, l'Argentine et le Chili.

Le choix des fournisseurs se fait principalement sur la base de la qualité et le prix (81,3 %) et dans une moindre mesure sur la base des services offerts.

Les responsables considèrent qu'ils entretiennent des relations avec leurs fournisseurs jugées très bonnes (43,8 %) ou excellentes (25 %) ; alors que seulement 6 % les ont qualifiées comme assez bonnes ou bonnes.

Ces relations ont eu un impact positif jugé important sur la qualité des produits (62,5 %), la qualification des employés (56,3 %), le mode de management (31,8 %), les structures organisationnelles (25 %) et en dernier lieu les relations entre les employés (18,8 %).

Globalement l'ouverture du marché marocain est jugée positive dans 81,3 % des cas et l'impact de cet échange sur la responsabilité sociale de l'entreprise est considéré comme positif par 81,3 % des responsables.

Relation avec la communauté

Une certaine carence a été constatée à ce niveau. En effet, parmi les entreprises qui ont répondu, seulement 62,5 % conduisent des actions sociales au profit de la communauté. Ces actions prennent la forme d'aides aux associations et aux plus démunis, des participations à des manifestations culturelles, et dans une moindre mesure des collaborations dans les recherches scientifiques.

Il convient de noter qu'en générale cet esprit de solidarité ne s'inscrit pas dans une démarche volontaire de responsabilité sociale de l'entreprise mais plutôt trouve sa raison d'être dans les convictions personnelles des dirigeants désireux de bien faire pour le monde qui les entoure.

Cependant, nous avons pu observer une certaine mobilisation de certaines entreprises dans la perspective d'intégrer, dans leur stratégie, l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), ce qui va donner un

vrai coup d'envoi à la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale.

Conclusion

Les mutations actuelles de l'environnement international poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de responsabilité sociale. Les entreprises marocaines ne peuvent rester à l'écart de cette pratique ; notamment dans le secteur agroalimentaire, où une part importante de la production est orientée vers l'export.
En essayant de répondre aux attentes des différentes parties prenantes ces entreprises sont amenées à redéfinir le rôle de leurs responsables des ressources humaines. Certes, les dirigeants sont conscients de l'importance du rôle des DRH en matière de responsabilité, mais il n'en reste pas moins que ces derniers ne disposent ni des compétences suffisantes ni du pouvoir nécessaire pour assurer pleinement ce rôle. En lui offrant la possibilité de se doter des compétences adéquates, notamment par la formation, et en élargissant son périmètre d'action, la direction pourra orienter très positivement la participation du DRH à la responsabilité sociale. Ainsi, au lieu qu'il soit considéré comme un simple chef du service personnel, il pourra jouer le rôle d'animateur au service du personnel.
Les employés bénéficient certes de la formation et d'un ensemble d'avantages sociaux, mais ces derniers ne permettent pas de résoudre les problèmes de la situation précaire d'une partie importante d'entre eux composée d'occasionnels.
Globalement, l'ouverture du marché marocain est vue d'un bon œil et l'impact de l'échange avec des clients et des fournisseurs étrangers, sur la responsabilité sociale de l'entreprise, est jugé positif par la majorité des responsables.
Si les exigences internationales obligent les entreprises à se doter de moyens et de techniques en phase avec leur RS à l'égard de leurs clients, nous ne pouvons dire autant, en ce qui concerne leurs relations avec la communauté. En effet, l'esprit de solidarité constaté à l'égard de celle-ci ne s'inscrit pas forcement dans une démarche volontaire et organisée de la RSE, mais plutôt trouve sa raison d'être dans les convictions personnelles des « bons patrons » désireux de bien faire.
Enfin, nous pensons que grâce à l'INDH, les différentes parties prenantes tendent à conjuguer leurs efforts pour instaurer une démarche volontaire de responsabilité sociale.

Bibliographie

AMADIEU J.F. (1999), « La responsabilité sociale de l'entreprise », In : Le Duff (Dir), Encyclopédie de la gestion du management, Dalloz, pp.1080-1083.

ATTARCA M. & JACQUOT T. , La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

BELET ET YANAT (2005), L'éthique managériale : responsabilité sociale et enjeu de performance durable pour l'entreprise.

CALISTIS B. & KAROLEWICS F., RH et développement durable, une autre vision de la performance. Editions d'organisation 2005.

CARROLL A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitionnal construct », Business and society, 38 (3) : pp. 268-295.

CAZAL D., RSE et partie prenantes : quels fondements conceptuels ? Les cahiers de la recherche du CLAREE Mai 2005 Université des Sciences Technologiques de Lille.

Comission Européenne : le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises.

BARES F. & CORNOLTI C., Le DRH, un homme de pouvoir ? Cahiers de recherche N° 2003-07 du GREFIGE Université Nancy 2.

FERICELLI M. A., SIRE B., Performance et ressources humaines, Economica, 1996.

LEONARD E. : « Ressources humaines : objets ou acteurs ? » Cahiers de recherche du CESREM IAE de Metz n° 24/5 Juillet, 1995.

LIOUVILLE J., BAYAD M. : « Stratégie de GRH et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire «, Cahiers de Recherche du CEREM Metz n ° 12/2, 1994.

MARTORY B., CROZET D. : Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Dunod. 2001

Nations Unies : pacte mondial des Nation Unies.

Novethic et ORSE : Développement durable et stratégie d'entreprise, 3e Forum Européen pour le développement durable et une Entreprise Responsable, 2004.

OCDE : Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2000.

PERRETTI J.M. : Ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert 2000.

Limites et portée des pratiques de l'audit de la RSE en Tunisie : cas des entreprises du secteur textile habillement

Fériel Laalai
Inspectrice centrale du travail
Trésorière adjointe de l'IAST
feriel_laalai@yahoo.fr

Saloua Langar
Auditeur social certifié
Trésorière de l'IAST
s.langar@francite.com

Introduction

En Tunisie, comme dans la plupart des pays en voie de développement, les thèses prônées par les néo-libéraux ont été portées successivement par les programmes d'ajustement structurel, de mise à niveau, et de réformes touchant tout le système économique. Ainsi, en intégrant des objectifs de développement durable, de management des entreprises, de stratégie de conformité, l'enjeu du rôle des auditeurs sociaux RSE doit se formuler en terme d'intervention plus rapide et plus efficace. Quand l'entreprise s'engage dans une pratique de 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...

Dans ce sens, la Tunisie qui s'est engagée, depuis 1986, dans le programme d'intégration progressive dans l'économie mondiale, avec son adhésion à l'organisation mondiale du commerce et plus récemment avec l'accord du libre-échange conclu avec l'Union Européenne doit se mettre au niveau des exigences de cet engagement.

Ces réformes s'inscrivent dans une perspective d'adaptation aux exigences multiples de la concurrence nationale et internationale au risque de transformer un système d'intervention sociale relativement développé.

Compte tenu de l'émergence de ces nouveaux concepts de management, l'implication des pratiques de l'audit de la RSE en Tunisie, dans l'amélioration de l'environnement social de l'entreprise est-elle réelle pour relever les défis de la mondialisation ?

L'introduction de nouveaux outils de gestion, de codes de conduite, des normes et des certifications sociales et environnementales, des rapports sociétaux, de la notation sociale est-elle profitable aux entreprises tunisiennes ? Dans quelle mesure ces instruments sont-ils réellement appliqués ? Autrement dit, pouvons-nous parler de « qualité » des pratiques de l'audit de la RSE dans un pays caractérisé par une culture spécifique et de son contenu surtout si nous admettons que la nouvelle économie repose sur l'émergence de nouveaux modes de pilotage et d'évaluation qui s'imposent à un contexte composé d'entreprises adoptant pour la plupart un mode de travail taylorien ou à la tâche.

Les facteurs contextuels favorisent-ils l'imprégnation des pratiques de l'audit de la RSE surtout dans le secteur textile habillement caractérisé par un système organisationnel taylorien.

Il apparaît de plus en plus que la RSE, permet l'émergence d'un nouveau projet dans les entreprises lié à une éthique globale de développement durable, intégrant de

ce fait les questions sociales, économiques et environnementales. Qu'en est il du secteur textile habillement tunisien ?
Le domaine du textile habillement a été retenu pour démontrer les limites et la portée des pratiques de la RSE au sein des entreprises tunisiennes.
Le secteur textile habillement objet de notre étude est actuellement le premier secteur industriel pourvoyeur d'emploi et la confection dans le textile en est la branche la plus active.

Par ailleurs, il faut signaler que si cette industrie tunisienne protégée jusque-là par les accords multifibres, la conclusion de l'Uruguay- Round (1993) et le processus d'intégration du textile dans le cadre des accords du GATT (1995) lèvent de façon très importante cette protection et menacent très dangereusement ce secteur leader aussi bien sur le marché local qu'international surtout que le faible coût salarial constitue l'avantage le plus important de la Tunisie dans ce secteur.
En effet, cette étude se base sur une enquête empirique qui a été menée auprès d'un échantillon choisi de manière aléatoire et composé de 21 entreprises tunisiennes de taille variée appartenant au secteur textile habillement et ce durant la période : Juin 2005 - octobre 2005.

En nous basons sur cet échantillon, deux entreprises ont été auditées et les résultats tirés peuvent être extrapolés à l'ensemble des entreprises du même secteur répondant à des caractéristiques spécifiques et appartenant à la même zone géographique choisie pour l'enquête.
Une présentation des pratiques de l'audit de la RSE pour analyser son apport dans son champ d'action est nécessaire dans cette présente étude pour en démontrer les limites effectives.
Tout d'abord, l'étude du concept de la RSE s'impose pour connaître l'évolution et l'impact de ses pratiques sur les institutions concernées. Ensuite, l'apport du rôle de l'auditeur RSE au sein de l'entreprise sera analysé.

1. La RSE et les nouveaux paradigmes[1] de gestion

Les notions de la RSE 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 formes[2].
Ces notions ont donc connu un développement cyclique, lié aussi aux contextes et aux cercles, académiques, institutionnels et professionnels qui les ont portées.

1.1 - Conceptualisation de la RSE

Les premiers manuels américains de business policy évoquent dès le début des années soixante la notion de la RSE.
Ce mouvement s'est développé aux Etats-Unis à la fin des années soixante. 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.[3]
En France, les débats ont été amorcés tôt, dans la période 1974-1977 et toutes les dimensions de la responsabilité sociale sont à l'époque concernées.[4]
Ce concept a donc une assez longue histoire, entrecoupée d'éclipses, au gré des modes managériales et des courants académiques[5]. Avec cette notion, un recentrage s'effectue sur l'entreprise, son unité et sa cohésion. Dans les années quatre-vingt, 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…)[6].
Dans un cadre plus large mais qui connaît un succès moindre, notamment sur le « vieux continent » ; 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 concepts constituent les pierres angulaires de l'étude des relations entre entreprise et société.
Aujourd'hui, dans le sillage de la notion de développement durable, avec l'accord d'un certain nombre

[1] Au XIXe siècle, les entreprises étaient le plus souvent familiales et se préoccupaient peu des attentes des actionnaires et des clients. De leur côté, les salariés étaient considérés, selon ce paradigme de gestion, comme étant au service de leur employeur, au XXe siècle, il y a eu prise en compte des actionnaires et des clients. Ceux-ci participent davantage au processus de décision, et la fin du XXe siècle a vu apparaître le management participatif ou la rémunération en fonction du rendement. Le XXIe siècle BOUCHIKHI, H& KIMBERLY, J.R., (1999a). L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle. Revue Internationale de Gestion. constatent l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion : l'entreprise à la carte. Selon ce paradigme, les employeurs devront personnaliser le milieu de travail en permettant une flexibilité tournée vers les employés.

[2] CAZAL D et DIETRICH A (2005). RSE parties prenantes et partis pris, in : actes de la VIIe Université de printemps de l'IAS.

[3] IGALENS J et JORAS J (2003). Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, in : actes de la XXI université d'été de l'IAS.

[4] DUVAL G (2002). Responsabilité sociale des entreprises: les firmes françaises au banc d'essai, in: Alternatives économiques, n° 208.

[5] TRIOMPHE CE (2003). La responsabilité sociale : un concept à faire vivre, in : Entreprise et carrières, n° 654.

[6] ZSOLNAI L et WOJCIECH (2002). Ethics and the future of capitalism, in: Transaction publishers, new brunswick &london E.

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[7].

Dans le champ académique, en particulier nord-américain, se sont développées différentes théorisations de cette notion de parties prenantes, avec ses controverses, ses débats, ses tentatives de synthèse, voire d'élaboration d'un véritable paradigme lié au développement durable.

Au-delà du jeu de mots (dans *stakeholder, stake* signifie à la fois intérêt et enjeu), la RSE implique des intérêts et comporte, des enjeux qui sont loin d'être seulement scientifiques.[8]

L'histoire de ce concept, qui après avoir émergé dans les années quatre-vingt, commence seulement aujourd'hui à être consacrée dans plusieurs débats publics. Qu'en est-il alors du soubassement théorique de ce concept ?

1.2 - Fondements théoriques de la RSE

Le concept de la RSE repose sur deux fondements : les entreprises ont pour obligation d'honorer leurs engagements à l'égard des divers groupes sociaux concernés plus ou moins directement par leur activité et elles doivent par ailleurs satisfaire les demandes sociales de leurs différents environnements.[9]

Par ailleurs, il est intéressant de relever que les fondements théoriques de la RSE trouvent leur source essentiellement dans la sociologie et l'éthique des affaires. La montée du thème de l'éthique est liée au fait que l'entreprise est au moins autant perçue comme productrice de risque que de richesses et de bien-être [10].

Ainsi, sous les définitions diverses, la RSE est fondamentalement une démarche volontaire et indépendante pour répondre aux exigences éthiques auxquelles elles sont assujetties. C'est aussi une revalorisation sociologique de l'entreprise imposant progressivement l'idée d'une entreprise citoyenne[11].

Selon IGALENS J et JORAS M [12], les nouvelles dimensions de la responsabilité ont émergé parce que la nature et la permanence de la vie humaine sont devenues un sujet de responsabilité humaine, du fait de l'irrévocabilité et du caractère cumulatif de l'impact de l'homme sur le monde vivant.

À ce titre, en se basant sur le constat que les entreprises ont aujourd'hui un impact global sur la nature, la société et les générations futures et devraient donc être évaluées dans ces mêmes perspectives, il découle de ces auteurs que la théorie la plus complète de la responsabilité morale des entreprises a pour finalité le développement d'une éthique globale de management.

D'ailleurs, si les entreprises ne développent pas de comportements socialement responsables, il n'y aura pas d'avenir du tout pour les entreprises.[13]

En d'autres termes, la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de l'application de la loi et des règlements.

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…)[14] et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement.

D'une manière générale, nous pouvons 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 ?

1.3 - Évolution

En mars 2000, le sommet européen de Lisbonne se fixait pour objectif stratégique « une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative de l'emploi, et d'une plus grande cohésion sociale ».

Ainsi, la RSE apparaît comme un outil intéressant de réalisation des performances et de création de valeur. Les entreprises ne sont pas uniquement là pour gagner de l'argent. Ce n'est qu'un moyen pour démontrer qu'elles sont utiles. Les entreprises sont faites pour créer des richesses.

L'approche socio-économique et de réduction des coûts cachés de Savall illustre les intérêts que l'entreprise peut trouver dans le développement de sa RSE[15].

Aussi, Savall H et Zardet V considèrent l'audit socio-économique comme étant un objet de valeur sociale répondant à une logique du progrès social et

---

[7] DILLER J (1990). Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendu des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ? in : Revue Internationale du travail, Vol 138, n°2.

[8] CAZAL D et DIETRICH A (2005). Op.cit. p.3.

[9] CAROLL A.B. Corporate social responsibility, Evolution of a definitional construct, in: BUSINESS AND society, vol.38.

[10] D'HUMIERS P et CHAUVEAU F(2001). Les pionniers de l'entreprise responsable. Actes du forum d'Evian. Les éditions d'organisation, Paris.

[11] BALLET J et DE BRY F (2001). L'entreprise et l'éthique. Edition Seuil, Paris.

[12] IGALENS J et JORAS M (2003). Op.cit, p.4.

[13] ZSOLNAI et Al. (2OO2) ; Op.Cit. p.4.

[14] CAROLL and BUCHHOLTZ (1999) Business and society ethics and stakeholder, Management, Fourth Edition.

[15] SAVALL H et ZARDET V (1994). Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ? in: Revue Stratégies Ressources Humaines.

économique intégré conduisant à un nouveau concept la responsabilité sociale durablement supportable[16].
Dans cette optique, il est intéressant de relever que le Conseil européen s'est donné pour mission de favoriser le développement de la responsabilité sociétale des entreprises, définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes[17].
Ainsi, le concept de la RSE a donné lieu à la prolifération pendant ces dernières années d'indices, de déclarations, de chartes, de livres, de normes, de pactes…
Divers principes, lignes directrices et codes ont été institués à l'intention des entreprises par les gouvernements, les institutions intergouvernementales visant la transformation des conditions de la concurrence pour retrouver le contrôle du marché.
La pression sera forte également de la part des mouvements anti-mondialisation qui se penchent sur les graves excès de quelques grandes firmes multinationales, des ONG qui sollicitent la mobilisation des entreprises autour des problèmes sociétaux, des consommateurs et des investisseurs qui intègrent davantage de critères sociaux dans leur choix de portefeuille en prenant en compte systématiquement le climat social de l'entreprise. Les individus veulent désormais « consommer » d'une manière responsable.
L'effet direct de la globalisation c'est l'apparition des pratiques entrepreneuriales qui se sont accompagnées par un essai de normalisation, de standardisation et de labellisation de la RSE au niveau mondial (par des organisations internationales, intergouvernementales et privées), afin de créer des principes universels (Livre vert, 2001)[18]. Mais cette recherche de normalisation, de standardisation et de labellisation de la RSE n'est-elle pas un facteur d'iniquité et une pratique d'ingérence[19]. Qu'en est-il pour les entreprises tunisiennes opérant dans un secteur aussi fragilisé ?

2. Pratiques de l'audit social

Les principales fonctions de l'audit RSE se trouvent être à la croisée d'un système socio-économique qui valorise les relations partenariales, maximise la satisfaction des parties prenantes et réduit la frustration des travailleurs et leurs soucis. Comment se présente les pratiques de l'audit social en Tunisie dans le secteur textile habillement ?

2.1 - Démarche de l'Audit RSE à travers le prisme du « cross cheking »

La conduite d'une mission d'audit de la RSE au sein de deux entreprises auditées, à travers le prisme du cross cheking repose sur les étapes suivantes : préparation, entretien semi directif, analyse et restitution des résultats.
La préparation de l'audit se déroule par deux auditeurs en un temps record qui est de l'ordre de 2 jours. Cette phase doit permettre d'auditer si l'entreprise respecte dans ces pratiques la législation sociale en vigueur, d'une part, et permet de vérifier si les normes mises en place sont en harmonie avec les règles des multinationales d'autre part.
C'est une étape qui va déboucher sur la collecte d'un matériel diversifié à travers les entretiens semi-directifs basés sur une méthode inductive où l'interviewé doit formuler son vécu au travail, le type du rapport professionnel et relationnel…
La collecte des documents, la vérification et la validation des informations ainsi que la liste du personnel concernée par l'entretien doit être fixée le jour même.
Durant les deux jours de la mission d'audit de la RSE, les informations ont été recueillies sur place à travers notamment :
- La réunion avec le premier responsable de l'entreprise
- L'entretien avec le directeur de la chaîne de production.
- L'entretien avec les monitrices et quelques salariées.
- L'entretien avec les représentants du personnel s'ils existent.

Les auditeurs ont pour rôle d'inspecter les lieux du travail en compagnie de l'employeur.
Pendant les deux jours de l'audit, les auditeurs RSE ont également pour mission d'assister à l'entrée et à la sortie des salariés pour vérifier leur comportement en matière de sécurité.
Au cours de la même période, les entretiens sont menés auprès des salariés.
L'échantillon a été relevé de la population des deux entreprises auditées. Le personnel des ces deux entreprises varie entre 40 et 200 personnes. Outre les interviews, plusieurs documents ont été analysés avant, pendant et après l'enquête menée auprès des ouvrières choisies comme échantillon. L'annexe 1 nous donne une idée sur le questionnaire de l'auditeur.
Les documents pris et ceux consultés sur place concernent les documents ci-après désignés :
La liste du personnel contractuel et titulaire, les fiches de paie, les fiches de recrutement vierges, la liste des apprentis, le tableau des cœfficients majoritaires, la liste de la répartition du personnel, la fiche du suivi journalier. Les entretiens sont menés soit en langue française soit en langue arabe.

[16] SAVALL H et ZARDET V. Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social.

[17] Livre vert (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.

[18] Livre vert (2001), op. Cit., p.8.

[19] SAVALL H et ZARDET V (2005). Tétra normalisation. Défis et dynamiques.

Une fois les documents analysés et les premiers entretiens entamés et après inspection des lieux du travail (affichage, pointage, vestiaires, issues de secours, port des vêtements de sécurité, sécurité des machines, toilette, réfectoire…), l'auditeur peut identifier les principaux risques liés essentiellement à la RSE.
Dans ce « cross cheking », l'auditeur doit relever après les deux jours éclairs passés au sein de l'entreprise, les points considérés comme concernant le travail des enfants, comme il ne doit pas trouver des indices indiquant l'existence du travail forcé, l'harcélement sexuel et la liberté d'association qui sont parmi les points forts que le cross checking doit relever auprès des ouvrières enquêtées pendant les deux jours de l'audit de la RSE.
Les points faibles pour le cross checking sont les discriminations que peut subir le personnel pendant son travail, le système inéquitable des sanctions, **les abus de pouvoir exercés par les employeurs** et les systèmes d'encouragement à travers les primes.
Les points afférents aux conditions de travail sont les issues de secours, l'hygiène et la sécurité.
Après l'analyse de l'enquête de l'audit, les auditeurs émettent des propositions d'amélioration.
Dans ce sens, comment se présente le contexte des entreprises tunisiennes appartenant au secteur textile habillement, objet de l'enquête réalisée durant la période de juin 2005 - octobre 2005 et dont les deux entreprises auditées reproduisent les caractéristiques d'un échantillon composé de 21 entreprises choisies pour démontrer les limites des pratiques de l'audit de la RSE ?

2.2 - Le contexte des entreprises enquêtées

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 l'année 1970, l'accent est mis sur l'activité exportatrice de celui-ci.[20]
Le secteur du textile habillement est l'un des secteurs moteurs de l'économie tunisienne. C'est le premier secteur employeur et exportateur de l'économie tunisienne. Il demeure à ce jour le 6e fournisseur de l'Europe. C'est aussi un secteur compétitif continuant à attirer des investissements étrangers. En l'espace de deux décennies, les exportations de ce secteur sont passées de 5 millions de dinars à 2500 MD enregistrant un taux d'accroissement annuel moyen de 14 %. [21]
Ainsi, 93% des exportations textile habillement en Tunisie sont le fait de l'habillement occupant 87 % des emplois. De ce fait, occupant une place très importante, 70 % des entreprises du secteur textile sont des entreprises de confection et assurent presque 80 % des exportations avec 70 % des effectifs du secteur.[22]
Le secteur objet de l'enquête compte plus de 2 100 unités industrielles et emploie plus de 250 000 personnes de l'ensemble des emplois des industries manufacturières en Tunisie. Il réalise, à lui seul plus de la moitié des exportations et contribue à concurrence de 5,4 % du PIB.[23]
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 concernée à la ville de Radés, l'avantage de ce choix tient à une question de proximité géographique (coût et temps), de connaissances et d'implantation importante d'entreprises. La taille de ces entreprises varie entre 40 à 200 salariés. La nationalité des dirigeants se répartit entre tunisiens et étrangers.
Les entreprises de ce secteur sont régies par la loi 72, ce que nous appellons communément en Tunisie entreprise sous douane.
Le lieu du travail se présente pour la plupart comme un seul atelier qui regroupe l'ensemble des ouvrières, le travail est de type taylorien, caractérisé par un travail à la chaîne.
La majeure partie des employés objet de l'enquête est jeune, leur âge varie entre 20 ans et 45 ans. La quasi totalité des entreprises étudiées dans cette région fonctionne avec un personnel contractuel pour éviter de titulariser les salariés.
Les détails des données concernant ces entreprises sont données en annexe 2. *Se reporter à la page suivante pour les tableaux 1,2, et 3.*
Ce sont des agents d'exécution dont le niveau d'instruction ne dépasse pas le cycle primaire.
Il est à remarquer que le taux d'encadrement de ces entreprises enquêtées est très faible, il existe au plus 4 cadres dans l'usine. Ce sont ceux qui sont appelés à gérer des unités de production et qui sont pour la plupart des ingénieurs.
La quasi-totalité des dirigeants des entreprises sont de nationalité étrangère ignorant la langue arabe, seul moyen de communication avec un personnel essentiellement analphabéte.
Le sexe féminin est prépondérant ; ce sont dans la majorité des femmes ouvrières. Désiquilibre flagrant de la parité selon le graphique suivant *voir tableau 4, page suivante :*

[20] 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 ; cité in : Revue Le Manager, le mensuel de l'entreprise n° 103, Février 2005.

[21] OMAR M (2005). Nos entreprises ont-elles besoin d'un audit éthique ; article publié sur le site www.webmanager.center.

[22] GHERZI (1999). Etude stratégique du secteur textile-habillement tunisien.

[23] GHERZI, idem.

Tableau n° 1 : *répartition des entreprises enquêtées selon leur effectif*

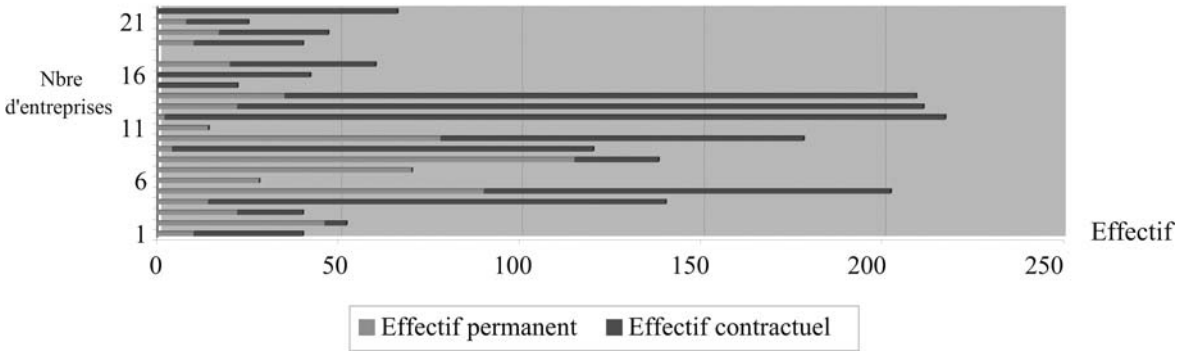


Tableau n° 2 : *moyenne d'âge*

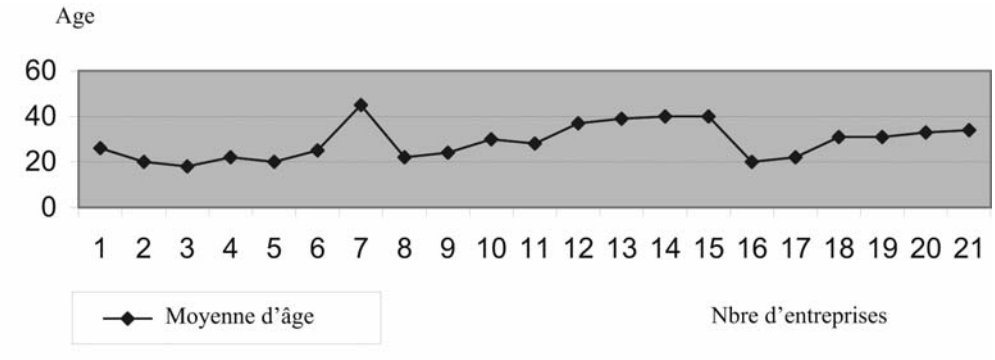


Tableau n° 3 : *répartition des effectifs par niveau d'instruction*

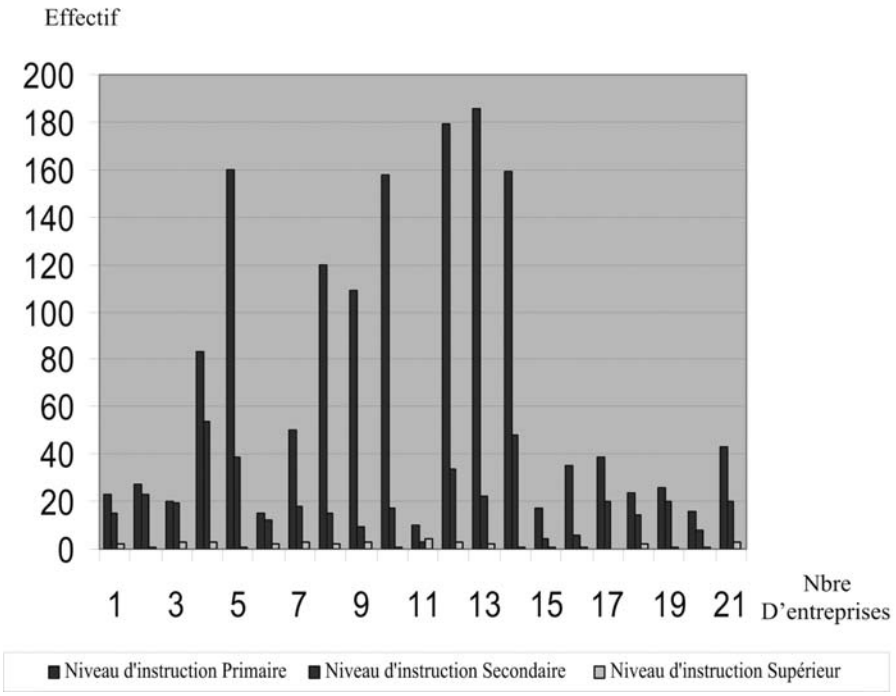
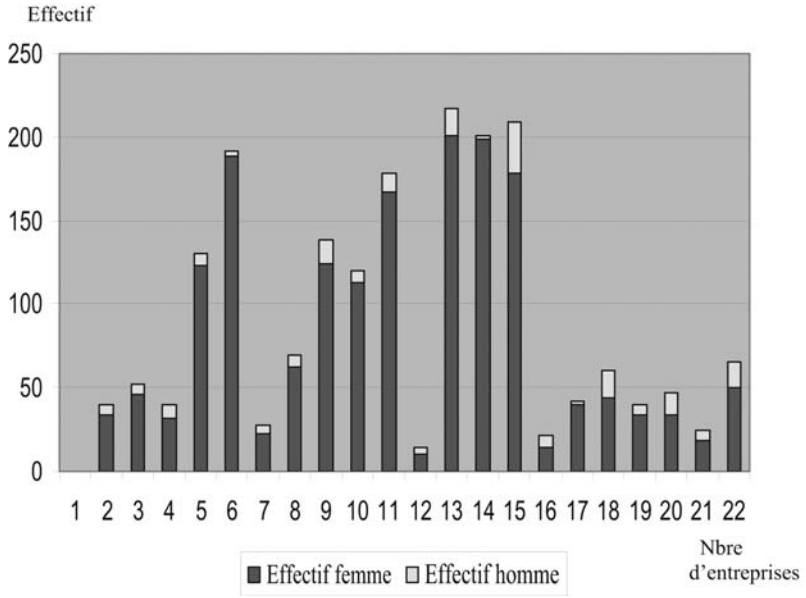


Tableau n° 4 : *analyse de la parité hommes/femmes*



- Analyse des priorités et des préférences accordées à l'application effective de la législation sociale.

Pour analyser le degré de réceptivité de ces entreprises et leur volonté de respecter la législation en vigueur impose un regard sur ce qui s'applique réellement.
Ainsi, les défaillances des entreprises relevées lors de l'enquête sont notamment :
Le non-respect de la réglementation en matière de la représentation du personnel, sur l'ensemble des 21 entreprises enquêtées 16 entreprise n'ont pas instituées une représentation du personnel ou une structure de dialogue, ce qui démontre que les dirigeants ne croient pas aux nouvelles règles de gestion qui a pour base la concertation.
En effet, ces entreprises semblent accorder peu d'intérêt à des principes promouvant le dialogue sociale. Elles demeurent focalisées sur la performance et le rendement qui se font généralement par une pression constante sur le personnel.
De même, compte tenu de la spécificité de ce secteur exportateur, ces entreprises travaillent sous contraintes, adoptant un système de fonctionnement générateur de stress caractérisé par une certaine rigidité disciplinaire ; en effet, nous avons relevé un système de sanction inéquitable, les punitions sont prises sans questionnaire et sans conseil de discipline les sanctions sont variables et pour la plupart sont de premier degré, elles varient de 1 à 3 jours de mise à pied privatives de toutes rémunération.
Nos constats empiriques ont relevés qu'avant chaque export, les sanctions prises ne sont pas exécutées, l'application effective de ses sanctions concerne les périodes creuses, c'est-à-dire les périodes où l'entreprise ne reçoit pas de commande où il n'y a pas beaucoup de travail.
Le tableau n° 6 en annexe nous donne une sur le nombre de sanction infligée aux employées.
À travers l'étude des deux audits basés sur le « cross-cheking » une question semble s'imposer est de savoir quel serait l'impact des audits RS sur ces entreprises ?
Ces audits ne prennent pas en considération la culture de l'entreprise ; pratiqués dans des délais très courts généralement une journée et demie, ces audits considérés comme des « audits éclairs » effectués principalement par des auditeurs étrangers ignorant le contexte réel de l'entreprise à auditer semblent être beaucoup plus des audits coercitifs que des audits d'implication du personnel au sein l'entreprise. L'analyse des résultats révèle que les missions d'audit effectuées auprès de deux entreprises ne donnent pas des effets positifs.
En d'autre termes, gérer la diversité consiste à surmonter, dans un environnement multiculturel, les chocs culturels afin de mettre en place une organisation et un système de management efficace (rationalisation et maximisation des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés) Gao B., 2002.[24] L'objectif est bien évidemment de dépasser l'archaïsme des modes de gestion pour que puissent émerger un nouveau paradigme de gestion de l'entreprise tunisienne. Compte tenu de l'émergence de ces nouveaux concepts de management, l'implication des auditeurs RSE, dans l'amélioration de l'environnement social de l'entreprise doit être réelle à l'heure de la mondialisation. L'entreprise n'est pas qu'une entité économique relativement isolée au sein d'un marché plus ou moins indifférencié. D'ailleurs, les différences culturelles, les conflits de valeurs, sont les

[24] GAO,B. (2002). Le management face au défis de la mondialisation : la chine, exemple d'application du management interculturel, Vuibert.

sources de malentendus considérables dans la réalité des relations professionnelles de l'entreprise. À cet égard, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la diversité culturelle se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail, la manière d'exprimer ses opinions… En raison de cette complexité, l'entreprise a tout intérêt à adopter une stratégie adéquate afin d'éviter les conflits et de tirer profit de la diversité. Cette capacité à comprendre puis s'adapter aux spécificités d'une situation d'interaction interculturelle est indispensable désignée dans le concept de compétence interculturelle.

Conclusion

Nous sommes 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 et le domaine d'intervention des auditeurs sociaux RSE.

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. Il est ici manifeste que d'autres courants théoriques pourraient être d'un plus grand secours ; en particulier, la notion de la RSE qui permettrait d'éclairer de manière pertinente les relations de l'entreprise avec son environnement large.

À cet égard, dans quelle mesure ce nouveau concept, véritable « paradigme » de gestion, inspiré de la morale internationale largement appliqué dans les pays riches peut-il être transposable à un pays émergent comme la Tunisie ?

N'est-il pas opportun de souligner l'inadéquation de ce nouveau paradigme auprès d'entreprises confrontées à des problèmes de survie ?

Comment les pratiques RSE des auditeurs sociaux pourraient-elles être appliquées surtout si cette démarche ne tient pas compte de la réalité du vécu organisationnel de l'entreprise tunisienne opérant dans le secteur du textile ?

Bibliographie

BOUCHIKHI H. & KIMBERLY J.R., (1999A). L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle. Revue Internationale de Gestion. constatent l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion : l'entreprise à la carte. Selon ce paradigme, les employeurs devront personnaliser le milieu de travail en permettant une flexibilité tournée vers les employés.

BALLET J ET DEBRY F. (2001). L'entreprise et l'éthique, édition seuil, Paris.

CAROLL A.B. AND BUCHHOL T.Z. (1999). Business and society ethics and stakeholder, in : Management.

CAROLL A.B. (1999). Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct, in : Business and society, vol.38.

CAZAL D. et DIETRICH A. (2005). RSE : Parties prenantes et partis pris, in: actes de la VIIe université de printemps de l'IAS.

D'HUMIERS P. ET CHAUVEAU F. (2001). Les pionniers de l'entreprise responsable, in: actes du forum d'Evian, les éditions d'organisation, Paris.

DILLER J. (1990). Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ? in : Revue internationale du travail, volume 138, n° 2.

DUVAL G. (2002). Responsabilité sociale des entreprises: les firmes françaises au banc d'essai, in: Alternatives économiques, n° 208.

GHERZI (1999). Etude stratégique du secteur textile habillement tunisien.

IGALENS J. ET JORAS M. (2003). Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, in : actes de la XXIe université d'été de l'IAS.

GAO B. (2002). Le management face au défis de la mondialisation : la chine, exemple d'application du management interculturel, Vuibert.

LIVRE VERT (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles.

OMAR M. (2005). Nos entreprises ont-elles besoin d'un audit éthique, in: www.webmanager.center.

SAVALL H. et ZARDET V. (1994). Performance économique et engagement social de l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ? in : Revue Stratégies Ressources Humaines.

SAVALL H. et ZARDET V. Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social.

SAVALL H. et ZARDET V. (2005). Tétra normalisation. Défis et dynamiques.

TEAL J. et CAROLL A.B. (1999). Moral reasoning skills : Are entrepreneurs different ? in : Journal of Business Ethics, Vol. 19, Issue, 1999.

TRIOMPHE C.E. (2003). La responsabilité sociale : un concept à faire vivre, in : Entreprise et carrières, n° 654.

ZSOLNAI L. ET WOJCIECH G. (2002). Ethics and the Future of Capitalism, Transaction Publishers, New Brunswick & London. E, 2002.

Structure du capital, sociétés membres du groupe, filiales et établissements

Principaux sous-traitants

Principaux clients (indiquer le pourcentage moyen du chiffre d'affaires de l'entreprise)

Structure de la direction. Identité du président / directeur général, du responsable des opérations, du responsable de l'hygiène et de la sécurité, de la gestion des ressources humaines

Pourcentage des effectifs pouvant être considéré comme stable (3 ans d'ancienneté ou plus). Taux de rotation annuel moyen du personnel

La société a-t-elle déjà été auditée ? Quand ? Par quelle société d'audit ? Suivant quel système ?

Annexe 1 : questionnaire

(24) Informations de base

(25)

(26) Connaissance du Code de conduite

Quelles informations sur le Code l'entreprise membre de l'ONG a-t-elle données à l'entreprise ?
.....
.....
.....
Les travailleurs ont-ils été informés de l'existence du Code de conduite ?
.....
.....
.....
La société a-t-elle informé ses sous-traitants des normes du travail ?
.....
.....

(27) Normes du travail

(28) Travail librement choisi ou accepté

Les travailleurs ont-ils librement accepté leur emploi et peuvent-ils le quitter à tout moment (moyennant le préavis légal) ?
La société conserve-t-elle le salaire des travailleurs au lieu de leur verser un salaire mensuel ?

(29)

La société a-t-elle une politique de recrutement ou une politique générale de ressources humaines ? Si oui, demandez un exemplaire. Si la réponse est non, notez en quoi elle consiste selon la direction. (Ne marquez pas tout, mais notez toutes les questions dignes d'intérêt.)

(30) Absence de discrimination au travail

(31)

Que pense la direction des syndicats et quelle expérience en a-t-elle, dans l'usine et dans la société en générale ?
.....
.....
Quels sont les syndicats représentés à l'entreprise ?
.....
.....
.....
S'il n'y a aucune représentation officielle, qui la direction contacte-t-elle si elle souhaite consulter les travailleurs de l'atelier ou négocier avec eux (porte-parole informel) ?
.....
.....
.....
Demandez à la direction de confirmer que :
Les travailleurs sont libres d'adhérer au syndicat de leur choix
Les représentants des organisations de travailleurs telles que les syndicats ont accès à leurs membres sur le lieu de travail dans le respect des dispositions légales
Les travailleurs sont libres d'élire leurs représentants
La direction est disposée à négocier les conditions de travail collectivement, au niveau de la société, du secteur ou à des niveaux plus élevés
Existe-t-il une convention collective ? Si oui, demandez-en un exemplaire.
Existe-t-il un règlement intérieur ?

(32) Liberté d'association et droit aux négociations collectives

(33) Paiement d'un « salaire minimum vital ». La direction doit expliquer la politique salariale de l'entreprise.

Demandez à la direction d'expliquer la politique salariale. Les travailleurs sont-ils payés à la pièce ou à l'heure ? Comment se situent les salaires par rapport au salaire minimum légal ?
.....
.....
L'entreprise verse-t-elle des cotisations sociales pour tous ses collaborateurs ? Lesquels ? De quel montant ? Quels sont les travailleurs exclus de ce système ?
.....
.....
Quelles sont les perspectives d'augmentations salariales ?
.....
.....

Quels sont les types de prime en vigueur ? (primes de performance, primes de départ, congés). Sont-elles négociées

Que se passe-t-il si, temporairement, l'entreprise n'a pas assez de travail pour tous les travailleurs ?

Y a-t-il un rapport sur le salaire minimum vital pour cette entreprise ou pour l'industrie locale ?

Si les salaires sont calculés à la pièce, le système doit être expliqué en détail.

(34)

(35) Pas de durée excessive du travail

Quels sont les horaires de travail normaux, une semaine de travail normale, les congés ?

La direction est invitée à expliquer la politique de l'entreprise en matière d'heures supplémentaires.
Questions précise :
Quelles sont habituellement les périodes de pointe, les périodes creuses ? Comment étaient-elles l'an dernier ?

Quelle est la fréquence des heures supplémentaires ?

Les heures supplémentaires sont-elles payées à un taux majoré (conformément à la loi et, le cas échéant, à la convention collective) ? De combien est cette majoration ?

Quelles sont les causes des heures supplémentaires ? Le client néerlandais (membre de l'ONG) peut-il aider à réduire ces heures supplémentaires ?

La direction a-t-elle des documents expliquant la situation ?

Existe-t-il un registre des heures de travail ?

(36) Hygiène et sécurité

Existe-t-il un document écrit exposant la politique d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ?
Existe-t-il un système de consultation des travailleurs sur les questions d'hygiène et de sécurité ? Si oui, décrivez-le.
Existe-t-il une procédure de dépôt de plaintes pour les travailleurs ?(Si oui, informez-en l'auditeur chargé de la vérification des documents.)
L'entreprise met-elle des dortoirs ou d'autres moyens d'hébergement à la disposition des travailleurs ? Si oui, donnez le(s) nom(s) et l'adresse (les adresses). Informez l'auditeur chargé du contrôle d'hygiène et de sécurité.
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de congé maternité ?

(37) Respect des obligations découlant de la relation de travail

Quelle est la nature de la relation de travail à l'entreprise ?
.....
Quels registres sont tenus ?
.....
Quelle règle l'entreprise applique-t-elle en matière de période d'essai ?
.....
Les versements de cotisations sociales sont-ils enregistrés ? Comment ?
.....
Un bulletin de salaire est-il remis aux travailleurs ?
Y a-t-il des régimes d'apprentissage ? Si oui, quelles sont les règles applicables ?

Annexe 2 :

Caractéristiques générales des entreprises* textile habillement objet de notre étude au niveau de la région de Rades Gouvernorat de Ben Rous Tunis

Tableau 1 : *Effectif des entreprises*

Entreprise	Effectif total	Effectif permanent	Effectif contractuel	Existence de Structures de dialogues CCE-DP
1	40	10	30	Non
2	52	46	6	CCE
3	40	22	18	DP
4	140	14	126	Non
5	202	90	112	CCE
6	28	28	0	DP
7	70	70	0	Non
8	138	115	23	CCE
9	120	4	116	Non
10	178	78	100	CCE
11	14	14	0	Non
12	217	2	215	Non
13	211	22	189	DP
14	209	35	174	Non
15	22	0	22	Non
16	42	0	42	Non
17	60	20	40	Non
18	40	10	30	Non
19	47	17	30	Non
20	25	8	17	Non
21	66	0	66	Non

* Pour des raisons de confidentialité, ces entreprises n'ont pas été citées.

Tableau 2 : *Part des effectifs titulaires et contractuels par rapport à l'effectif total*

Entreprises	Effectif total	Effectif permanent	Effectif contractuel	Effectif permanent/Effectif total	Effectif contractuel/Effectif total
1	40	10	30	0,25	0,75
2	52	46	6	0,89	0,11
3	40	22	18	0,55	0,45
4	140	14	126	0,1	0,9
5	202	90	112	0,45	0,55
6	28	28	0	1	0
7	70	70	0	1	0
8	138	115	23	0,83	0,17
9	120	4	116	0,03	0,97
10	178	78	100	0,43	0,57
11	14	14	0	1	0
12	217	2	215	0,01	0,99
13	211	22	189	0,11	0,89
14	209	35	174	0,17	0,83
15	22	0	22	0	1
16	42	0	42	0	1
17	60	20	40	0,33	0,67
18	40	10	30	0,25	0,75
19	47	17	30	0,36	0,64
20	25	8	17	0,32	0,68
21	66	0	66	0	1

Tableau 3 : *Moyenne d'âge du personnel des entreprises*

Entreprises	Moyenne d'âge
1	36
2	38
3	32
4	42
5	43
6	39
7	38
8	37
9	34
10	36
11	37
12	37
13	39
14	40
15	40
16	35
17	33
18	32
19	31
20	33
21	34

Tableau 4 : *Niveau d'instruction du personnel des entreprises*

Entreprises	Entreprises	Effectif	Niveau d'instruction		
			Primaire	Secondaire	Supérieur
1	1	40	23	15	2
2	2	52	27	23	2
3	3	40	20	19	1
4	4	140	83	54	3
5	5	202	160	39	3
6	6	28	15	12	1
7	7	70	50	18	2
8	8	138	120	15	3
9	9	120	109	9	2
10	10	178	158	17	3
11	11	14	10	3	1
12	12	217	179	34	4
13	13	211	186	22	3
14	14	209	159	48	2
15	15	22	17	4	1
16	16	42	35	6	1
17	17	60	39	20	1
18	18	40	24	14	2
19	19	47	26	20	1
20	20	25	16	8	1
21	21	66	43	20	3

Tableau 5 : *Répartition du personnel par sexe*

Entreprises	Effectif total	Effectif femme	Effectif homme
1	40	34	6
2	52	46	6
3	40	32	8
4	140	123	7
5	202	189	3
6	28	23	5
7	70	63	7
8	138	124	14
9	120	113	7
10	178	167	11
11	14	10	4
12	217	201	16
13	211	199	2
14	209	178	31
15	22	0	22
16	42	40	2
17	60	44	16
18	40	34	6
19	47	34	13
20	25	18	7
21	66	50	16

La responsabilité sociale de l'entreprise ; au-delà des outils de gestion

Alain Lapointe
Titulaire adjoint
Chaire de responsabilité sociale
et de développement durable
École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal
lapointe.alain_c@uqam.ca

Encore marginale en Amérique du Nord il y a quelques décennies, la responsabilité sociale corporative est aujourd'hui omniprésente, tant dans les discours du milieu des affaires que dans ceux des couloirs académiques. Les firmes se munissent de chartes éthiques ou de codes de conduite, adoptent des programmes volontaires de responsabilité sociale ou de citoyenneté corporative, labellisent leurs produits et font certifier leurs pratiques de gestion. Tout porte à croire que les partenaires socio-économiques ont finalement surmonté leurs différends et qu'ils s'entendent pour reconnaître que le rôle et la finalité de l'entreprise ne se limitent plus à générer des profits pour les seuls actionnaires, mais implique maintenant une responsabilité sociale beaucoup plus large. L'enracinement de ce concept dans les milieux d'affaires irait donc bien au-delà de simples outils de gestion et traduirait une rupture fondamentale avec le paradigme smithien selon lequel l'intérêt général est assuré par la seule conjonction de la poursuite des intérêts particuliers.

Pourtant, au-delà des pratiques ponctuelles et des discours légitimateurs, nul besoin d'une longue démonstration pour reconnaître que la sphère économique constitue de plus en plus un univers qui tend à se refermer sur lui-même, qui répond à sa propre logique et poursuit ses propres objectifs. En somme, l'économique s'est largement désencastré du social. Et pourtant l'entreprise privée, navire amiral de cette dynamique d'autonomisation, n'en demeure pas moins une institution socialement construite, à l'égard de laquelle les attentes des partenaires sociaux ont fortement évolué. Si l'on se satisfaisait, à l'heure du compromis fordiste, que l'entreprise soit un producteur efficace de biens et services, on exige maintenant d'elle qu'elle assume des responsabilités plus larges; performance économique ne suffit plus, mais doit se conjuguer avec performances sociale et environnementale. Or, c'est précisément dans cette triple performance que réside le défi de ce qu'il est convenu d'appeler la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

En ce sens, la RSE pourrait constituer un lieu privilégié de nouvelle articulation de l'économique et du social. Un bilan superficiel de la dynamique à l'œuvre pourrait même laisser croire que les perspectives de réconciliation sont plutôt positives alors qu'on observe que même les milieux d'affaires, dont on attendrait *à priori* les plus fortes résistances, se disent largement d'accord avec le principe de la RSE. Mais cet apparent consensus des partenaires sociaux ne résiste pas longtemps à l'analyse. De fait, autant sur le plan théorique que dans les pratiques, les divergences sont en réalité beaucoup plus nombreuses que les convergences. D'une part, la définition de la RSE demeure largement problématique ; ses champs d'application, son contenu substantif et sa portée, sans même parler des motifs réels qui la subsument,

sont l'objet de visions parfois carrément contradictoires entre les entreprises et la société civile. Ce qui se répercute évidemment sur les pratiques préconisées par les différents agents sociaux ; ainsi, alors que les représentants des entreprises favorisent l'adoption d'une approche volontaire et non contraignante, les acteurs de la société civile sont pour leur part davantage promoteurs d'une approche institutionnalisée, avec contrôle indépendant et éventuellement sanction.

La réarticulation potentielle de l'économique et du social à travers la RSE n'en est donc encore qu'à ses débuts et les éventuels résultats de cette dynamique sont pour les moins hypothétiques. Occasion historique de néo-libéral tempéré par la bonne volonté des entreprises ? (ATTAC, 2003 ; p. 18) » ; la partie est à jouer. Cependant, même si l'on est encore loin d'un quelconque consensus, il n'en reste pas moins que le débat sur la RSE a déjà pour effet d'ouvrir un espace de dialogue et de négociation inédit entre l'entreprise et les différents acteurs sociaux.

1. Un nouveau désencastrement de l'économique

La dynamique d'autonomisation de la sphère économique par rapport au socio-politique, dont on tient largement pour acquis qu'elle constitue un phénomène complémentaire sinon indissociable de la mondialisation néo-libérale contemporaine, n'en est pourtant pas à son premier « tour de piste ». C'était précisément le même type de désencastrement que Polanyi (1944) mettait à jour et dénonçait déjà il y a plus d'un demi siècle, croyant, à tort, que le double mouvement arrivait à terme et que le réencastrement de l'économique dans le socio-politique auquel il assistait constituait un équilibre pérenne.

Alors que les institutions économiques et régulatoires des États capitalistes libéraux étaient mises à mal pendant la difficile traversée de la Grande Dépression, la majorité des gouvernements de ces États rejetaient les principes du libéralisme classique en tant que pierre d'assise de la gestion macro-économique. Largement sous influence keynésienne, la nouvelle orthodoxie devint bientôt que le gouvernement était responsable de mettre en place des politiques actives de gestion de l'économie puisque le marché était désormais perçu comme intrinsèquement instable et incapable d'engendrer des résultats socialement acceptables. Les seuls mécanismes de marché paraissaient en particulier incapables d'enrayer le phénomène du chômage massif et prolongé (caractéristique des années trente), si bien que le gouvernement avait non seulement le droit mais le devoir d'intervenir pour imposer des politiques et des règles du jeu garantissant des conditions sociales plus satisfaisantes.

Les Trente Glorieuses ont effectivement donné lieu à une meilleure articulation de l'économie et du social. Mais le compromis fordiste devait cependant lui aussi se révéler instable. Les crises économiques des années 70 et 80, apparemment ingérables sur la base des principes du « libéralisme encastré », ont en effet mené à la délégitimation et éventuellement au démantèlement des institutions et des pratiques sur lesquelles reposait le compromis fordiste (dont l'État-Providence). Cette dynamique de délégitimation a même donné lieu à une action efficace sinon concertée des milieux d'affaires pour discréditer les gouvernements en tant qu'acteurs principaux de gouvernance de l'activité économique.

Les acteurs politiques et sociaux avaient réagi à la crise des années trente en réencastrant l'économique dans le social ; comme le suggère Blyth (2002), les acteurs économiques dominants des dernières décennies ont cherché à retourner le pendule en « re-désencastrant » l'économique. La scène contemporaine nous montre qu'ils y sont d'ailleurs largement parvenus. Le nouvel ordre économique néo-libéral qui caractérise la plupart des États capitalistes actuels présente en effet de très fortes similarités avec la situation qui prévalait dans les régimes pourtant discrédités dans les années trente : le laisser-faire et l'autorégulation ont de nouveau la cote. Mais ils sont aussi de nouveau contestés.

2. L'affaiblissement du pouvoir étatique

Si le néolibéralisme paraît largement triomphant en ce début de XXIe siècle, il est tout à la fois paradoxalement et conséquemment (c'est-à-dire en raison même de son hégémonie) en pleine crise de légitimité. Plus l'entreprise, acteur central de la suprématie de l'économique, affirme sa domination sur les sphères politique et sociale, plus les acteurs sociaux s'attendent, et bientôt revendiquent, que ce pouvoir soit assumé de façon responsable.

Ce qui implique, en première ligne, que l'entreprise reconnaisse et gère efficacement les retombées négatives de ses activités. L'existence d'externalités négatives, aussi bien sociales qu'environnementales, n'est évidemment pas un phénomène nouveau dans le paysage de la production industrielle. Mais là où on pouvait s'attendre, il n'y a pas si longtemps encore, à la présence et à l'efficacité de pouvoirs compensateurs capables notamment de relayer les attentes sociales à travers le mécanisme régulatoire de la réglementation gouvernementale, on constate aujourd'hui que l'État a largement perdu, ou a renoncé, à son pouvoir de régulation (Strange, 1996).

La poussée de la mondialisation économique n'est évidemment pas étrangère à cette émasculation des États nationaux. Il devient en effet de plus en plus difficile pour les pouvoirs publics de contrôler efficacement à partir du droit ou de la réglementation des comportements et des stratégies corporatives qui ne se laissent plus enfermer dans des frontières nationales. De plus, non seulement le pouvoir coercitif de l'État est-il affaibli de fait par l'éclatement des frontières économiques, mais l'intérêt même des gouvernements à contraindre les entreprises est remis en cause par la nouvelle donne mondiale. Comme en témoigne Petrella (1989), les gouvernements ont de plus en plus tendance à considérer les entreprises qui œuvrent sur le territoire domestique comme des partenaires dans la lutte concurrentielle qui se livrent les États entre eux pour assurer la performance économique nationale. Or, le rapport de force qui s'établit dans ces partenariats n'est pas forcément à l'avantage des gouvernements, si bien qu'on a parfois l'impression que si les entreprises ont déjà été des instruments privilégiés de politique publique, le rapport est maintenant inversé : ce sont dorénavant les grandes entreprises qui ont instrumentalisé les gouvernements.

La formule de Beck (1986) à l'égard de l'affaiblissement de l'État est très évocatrice ; pour lui, ce n'est pas l'État qui renonce à son pouvoir de régulation, mais c'est le pouvoir qui se retire de l'État pour se diffuser dans d'autres sphères de la société. L'étiolement du pouvoir étatique s'accompagne donc d'un transfert de pouvoir à d'autres acteurs, en particulier aux firmes transnationales, reconfigurant ipso facto le rapport de force entre le politique et l'économique. Cette reconfiguration ne passe d'ailleurs pas inaperçue aux yeux de la société civile ; elle engendre en effet une décrédibilisation de l'autorité publique auprès des citoyens qui croient de moins en moins dans l'existence d'une marge de manœuvre réelle des gouvernements. L'État ne serait donc pas seulement en perte de capacité de régulation, mais également en perte de légitimité. Plus le gouvernement se fait l'allié des entreprises, moins les citoyens le perçoivent comme leur représentant légitime. De sorte que si l'on peut toujours croire en la possibilité d'un nouveau compromis social, il est cependant douteux que l'État puisse en être l'acteur principal.

3. Le potentiel réconciliateur de la RSE

Sans prétendre que la conjoncture socio-politico-économique contemporaine se résume à ces quelques traits, on peut néanmoins la caractériser par les dynamiques suivantes : montée en puissance des acteurs économiques et particulièrement des firmes multinationales, vide régulatoire découlant de l'effritement et de la diffusion du pouvoir étatique, mobilisation de la société civile inquiète des effets de la mondialisation néo-libérale et recherche de légitimité par les grandes entreprises devenues acteurs dominants dans cette société où l'économique impose ses règles et ses objectifs à l'ensemble du corps social.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la responsabilité sociale d'entreprise comme candidate à une nouvelle forme de régulation mondiale. La RSE se pose en effet comme un voie possible de réconciliation de la performance économique avec les performances sociale et environnementale de l'entreprise et, donc d'harmonisation des intérêts individuels de l'entreprise avec l'intérêt général de la société. Dans l'« aura » d'un tel potentiel annoncé, le principe de la RSE est donc accueilli favorablement et de façon largement consensuelle par les divers acteurs sociaux et économiques.

Les données canadiennes sont particulièrement éloquentes à cet égard, tout en restant représentatives d'une tendance généralisée. Ainsi, le récent rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002) rapporte que 72 % de la population canadienne se dit favorable à une révision du rôle de l'entreprise, qui ne se limiterait plus au seul objectif de performance financière, mais qui inclurait des fonctions et responsabilités sociales plus larges, notamment envers ses employés et les collectivités locales. On pourrait penser que les actionnaires ne sont pas de cet avis ; pourtant, le même rapport fait valoir que 74 % des détenteurs d'actions partagent pleinement ce point de vue. Les dirigeants d'entreprises se rangent également de ce côté : selon les données du *Conference Board du Canada* (2000), 78 % des dirigeants d'entreprises canadiennes soutiennent que le succès d'une entreprise n'est pas uniquement synonyme de profits élevés mais aussi d'engagement social.

En apparence, la RSE paraît donc avoir le potentiel de devenir le pivot d'un nouveau compromis susceptible de réconcilier les partenaires sociaux. Mais cet apparent consensus ne résiste cependant pas longtemps à l'analyse ; l'accord de principe s'effrite rapidement dès qu'on met à jour les représentations divergentes de la RSE que s'en font les différents acteurs.

4. Essence et limites de la RSE volontaire

Ainsi, dans les milieux corporatifs, la RSE renvoie essentiellement à des initiatives purement volontaires de la part des entreprises pour adopter des politiques et des comportements qui vont au-delà de la loi ou de la réglementation. Pareilles initiatives ne sauraient donc

être imposées par un quelconque agent externe, fut-il gouvernemental, puisqu'elles sont librement consenties et initiées par l'entreprise. Ces mesures s'inscrivent dans une perspective fondamentalement utilitariste, dans le cadre de laquelle la RSE est présumée bénéficier simultanément à tous les acteurs, incluant évidemment l'entreprise elle-même.

C'est d'ailleurs là la « bonne nouvelle » que s'efforcent de répandre les apôtres corporatifs de la RSE (dont l'influente association d'affaires *Business for Social Responsability*) qui font la promotion active des retombées bénéfiques des pratiques de RSE, allant de l'amélioration de l'image corporative à l'augmentation de la fidélité des consommateurs (et donc des ventes), en passant par l'accroissement de la loyauté et de la productivité des employés, jusqu'à l'allègement de la pression et des risques de réglementation gouvernementale (BSR, 2003). Dans la perspective corporative, la RSE est en effet conçue comme une alternative à la réglementation publique ; l'autorégulation privée permettrait de se soustraire aux contraintes de la réglementation gouvernementale en répondant volontairement aux préoccupations et attentes sociales qui alimentent le processus réglementaire.

Laissée au volontarisme, il n'est pas étonnant que la RSE se traduise par des pratiques très diversifiées et le plus souvent peu contraignantes. En l'absence d'un référentiel reconnu, les codes de conduite qui concrétisent l'adhésion à la RSE reposent souvent sur des normes et standards vagues, faibles et non-opérationnels. Ces codes ont souvent tendance à se limiter à ce que l'entreprise réussit déjà bien et à ignorer les enjeux problématiques. Ce laxisme s'explique en partie par le fait que la plupart des codes sont conçus par les entreprises elles-mêmes (48 % selon une enquête de l'OCDE (2001), ou par des associations corporatives (38 %), ce qui laisse peu de place aux codes proposés par des acteurs à but non-lucratif, gouvernements ou ONGs.

En conséquence, les codes sont souvent de type procédural (comme la certification ISO) plutôt que substantifs (comme le référentiel GRI), ce qui signifie que l'engagement corporatif se limite à l'adoption de systèmes de management pour gérer des enjeux sociaux ou environnementaux déterminés, mais sans pour autant fixer d'objectifs de performance spécifiques. Ainsi, une mauvaise performance peut être parfaitement compatible avec le respect du code de conduite ou des normes de certification. D'autre part, le faible impact des codes peut être également dû à l'absence de mécanismes formels de contrôle. L'enquête de l'OCDE (2001) rapportait qu'à peine 32 % des codes échantillonnés traitaient de mécanismes de contrôle. D'autres études ont aussi constaté le laxisme des mesures de vérification; ainsi, Kolk (1999) observait que seulement 44 % des entreprises qui avaient adopté un code formel avec des dispositions portant sur le respect des droits humains, avaient recours à un quelconque mécanisme de contrôle.

On pourrait croire que les codes et certifications surveillés par des acteurs externes ne soulèveraient pas de tels problèmes de crédibilité. Cependant l'évidence empirique disponible (Hepple, 1999 ; O'Rourke, 2000) fait état de faiblesses nombreuses et importantes dans les processus d'audit de certifications qui sont pourtant parmi les plus respectées, comme le SA8000 (LARIC, 1999) : flexibilité des normes, incompétence des évaluateurs, manque d'information factuelle, confidentialité des rapports ne sont que quelques-unes des déficiences les plus gênantes du système d'évaluation. Et l'expansion rapide d'une « industrie de la certification », qui implique que l'évaluation sociale est largement en voie de devenir l'affaire de compagnies privées payées par leurs propres clients pour évaluer leur performance sociale et environnementale, n'améliorera pas beaucoup la crédibilité du processus.

Il n'est donc pas surprenant que certains détracteurs de la RSE aillent jusqu'à soutenir que « *l'industrie de la surveillance des codes est à la remorque de la logique des règles du jeu globales des corporations* »[1] (LARIC, 1999) ; si bien qu'ultimement les codes et certifications seraient non seulement inefficaces, mais qu'ils nuiraient à l'émergence de comportements corporatifs vraiment plus responsables. Car non seulement l'efficacité de la RSE volontaire est-elle questionnable (les beaux principes ne se traduisent pas nécessairement en action, ni les comportements en résultats), mais ses objectifs-mêmes sont objet de scepticisme de la part des acteurs sociaux. Considérant les avantages annoncés de la RSE dont il a déjà été fait état, il n'est pas surprenant que certains considèrent la RSE essentiellement comme un outil de marketing supplémentaire pour les entreprises, qui vise bien d'avantage à augmenter les profits qu'à améliorer le sort de ses divers interlocuteurs (Jones, 1996). Certains vont même jusqu'à voir dans la RSE une stratégie de légitimation de l'entreprise auprès des acteurs sociaux, destinée à mieux faire accepter le pouvoir dont dispose l'entreprise (Champion et Gendron, 2003). Compte tenu de ces multiples *caveat*, peut-on toujours considérer la RSE comme une voie potentielle de réconciliation de l'économique et du social ?

[1] Notre traduction ; « service industry for monitoring codes is driven by the logic of global corporate rule »

5. À la recherche d'un nouveau compromis

Manifestement, pour espérer réconcilier l'économique et le social, il faudrait d'abord que la RSE soit elle-même comprise et définie comme une articulation entre acteurs et pouvoirs économiques et acteurs et pouvoirs socio-politiques. Limiter la RSE à l'initiative privée et à l'autorégulation (et à ses outils fonctionnels) va plutôt dans le sens opposé, vers une privatisation du droit qui confie le respect de l'intérêt public à la bonne volonté d'acteurs économiques à but lucratif. L'impasse est à la fois évidente et incontournable.

La responsabilité sociale ne peut donc pas se jouer en marge de la loi ou comme substitut à la réglementation publique ; elle doit au contraire être conçue en complémentarité de la réglementation gouvernementale et implique donc nécessairement la participation des autorités publiques. Ce qui n'exclue pas que les entreprises, directement ou par l'entremise d'associations industrielles ou corporatives, participent à l'élaboration de référentiels de normes de RSE. Cependant, une fois dégagé un relatif consensus à cet égard, l'obligation de conformité ne pourrait plus être sur une base simplement volontaire ; les normes fixées consensuellement deviendraient les nouvelles règles du jeu, applicables à tous. À la limite, on pourrait concevoir un régime où les abstentionnistes seraient tolérés, à la condition cependant d'être clairement identifiés comme tels, ce qui permettrait de réconcilier volontarisme et coercition, un peu à la façon du nouveau label social belge (Maurais, 2003). Bien sûr, tout système reposant sur l'établissement de normes généralisées supposerait également la mise en place de mécanismes d'évaluation et de contrôle efficaces, transparents et indépendants ; l'implication des gouvernements et de la société civile sont donc indispensables pour conférer crédibilité et légitimité au processus.

D'ailleurs, le rôle des acteurs sociaux ne devrait pas se limiter à une participation étroite à la définition des normes et la mise en place d'un système de monitoring adéquat de RSE mais s'inscrire, de façon beaucoup plus large, dans la recherche et la construction d'un meilleur équilibre global entre pouvoir économique et pouvoir social. C'est donc dire que parallèlement à l'institutionnalisation de la RSE, les acteurs sociaux doivent également travailler au renforcement des divers contre-pouvoirs susceptibles de limiter le pouvoir de l'entreprise, autant à travers une action syndicale redynamisée que par l'activisme d'ONGs et groupes de pression de tous ordres. En somme, la RSE doit aller au-delà d'un mécanisme pour « contenir les risques et défaillances du marché en appelant à la modération des acteurs guidés par des codes de conduite et de gouvernance (pour participer) à bâtir l'espace économique international sur un nouveau compromis stabilisé par les lois » (Salmon, 2003 ; p. 34). La RSE n'est pas seulement un problème de gestion responsable, mais un nouveau compromis social potentiel qui questionne le rôle de l'entreprise en tant qu'institution sociale privée (Touraine, 1969).

Bibliographie

ATTAC (2003), « Responsabilité sociale des entreprises, ou contrôle démocratique des décisions économiques ? », *L'Économie politique*, n° 18, pp. 7-25.

BECK U. (1986), « Pas de limite à la politique: gestion politique et technico-économique dans la société du risque », dans *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Alto Aubier (2001), Paris, pp. 399-493.

BLYTH M. (2002), *Great Transformations: The Rise and Decline of Embedded Liberalism*, Cambridge University Press, Cambridge ; pp. 281.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSABILITY (2003), www.bsr.org.

CANADIAN DEMOCRACY AND CORPORATE ACCOUNTABILITY COMMISSION (2001), « An Overview of the Issues », www.corporate-accountability.ca.

CANADIAN DEMOCRACY AND CORPORATE ACCOUNTABILITY COMMISSION (2002), « The New Balance Sheet: Corporate Profits and Responsibility in the 21th Century », www.corporate-accountability.ca.

CHAMPION E. & C. GENDRON (2003), « Le développement durable selon Monsanto », *Oeconomia Humana : Bulletin de la Chaire Économie et Humanisme*, Vol. 1, n° 6, www.ceh.uqam.ca/pdf/oeconomiahumanaavril2003.pdf.

GENDRON C., A. LAPOINTE & M-.F. TURCOTTE (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations Industrielles*, vol. 59, n° 1, pp. 73-100.

JONES M.T. (1996), « Missing the Forest for the Trees. A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse », *Business and Society*, Vol 35, n° 1, pp 7-41.

KOLK A. AND AL. (1999), « International Codes of Conduct and Corporate Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves? », *Transnational Corporations*, n° 8, pp.143-180.

GRI (2002), Sustainability Reporting Guidelines, 64 p. www.globalreporting.org.

HEPPLE B. (1999), « A Race to the Top? International Investment Guidelines and Corporate Codes of Conduct », *Comparative Labour Law & Policy Journal*, n° 20, pp. 347-363.

ISO-COPOLCO (2002), *The Desirability and Feasability of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, www.iso.org.

LARIC (Labour Rights in China, 1999), « No Illusions. Against the Global Cosmetic SA8000 » *China Labour Bulletin*, Asia Monitor Ressource Center, pp. 1-14.

MAURAIS J. (2003), « La Belgique, berceau d'une innovation dans la régulation sociale d'une entreprise », *Oeconomia Humana: Bulletin de la Chaire Économie et Humanisme*, Vol. 1, n° 6, www.ceh.uqam.ca/pdf/oeconomiahumanaaout2003.pdf.

OCDE (1997), « Rapport de l'OCDE sur la réforme de la réglementation-Synthèse ».

OCDE (2000), « Inventaire des codes de conduite des entreprises », Groupe de travail du comité des échanges, pp. 121.

OECD (2001), « Corporate Responsibility: Results of a Fact-Findind Mission on Private Initiatives », Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, n° 2, pp. 1-23.

OECD (2001/3), « Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility », Working Papers on International Investment, www.oedc.org

O'ROURKE D. (2000), « Monitoring the Monitors: A Critique of Pricewaterhouse Labour Monitoring », Unpublished manuscript, Department of Urban Studies and Planning' Massachusetts Institute of Technology, pp. 1-15.

PETRELLA R. (1989), « La mondialisation de la technologie et de l'économie », *Futuribles*, Septembre, pp. 3-25.

POLANYI K. (1944), *La grande transformation ; Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Édit. Gallimard (1983), Coll. Bibliothèque des sciences humaines, Paris ; 419 p.

SALMON A. (2003), « Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise », *L'Économie politique n° 18 : Responsabilité sociale des entreprises : faut-il y croire ?,* pp. 26-36.

STRANGE S. (1996), « The Declining Authority of States », in *The Retreat of State. The Diffusion of Power in the World Economy*, Chap. 1.

TOURAINE A. (1969), *La société post-industrielle*, Éditeur Denoël, Paris, 315 p.

Externalisation des forces de vente et RSE : audit de la coopération

Erick Leroux
Maîtres de conférences en Sciences de Gestion
Université de Paris XIII
leroux_erick@hotmail.com

Jean-Marie Peretti
Professeur
ESSEC et IAE de Corte
peretti@essec.fr

Introduction

Nombreuses sont les entreprises qui font appel à des forces de vente externalisées. Le marché de la prestation de vente externalisée enregistre une forte croissance, avec un taux annuel de croissance proche de 25 %. Les forces de vente dites « externalisées » (FVE) ou « supplétives » (FVS) exécutent des missions variées de manière ponctuelle ou permanente. Cette recherche résulte d'une enquête sur les relations entre prestataires de vente externalisée et entreprises externalisatrices de force de vente. Pour cet article, elle est centrée sur la partie relative à la RSE et l'audit de la coopération dans le cadre de la prestation de vente. Nous avons cherché à vérifier l'hypothèse selon laquelle plus le prestataire de vente transmet des éléments de communication à l'entreprise externalisatrice, plus il incite celle-ci à participer à leur relation.

Les arguments théoriques et méthodologiques sur lesquels repose ce travail sont exposés dans les paragraphes suivants. Dans un premier temps nous abordons la force de vente externalisée pour voir sur quoi peut reposer l'audit de la coopération et la RSE. La deuxième partie de l'article est consacrée au terrain de l'étude, c'est-à-dire aux résultats d'une enquête relative en définitive à l'engagement des deux acteurs.

1. Prestation de vente, RSE et communication

Trois points seront successivement abordés concernant les caractéristiques de la force de vente externalisée et la RSE, l'audit de coopération et la communication entre les acteurs.

1.1 - Les caractéristiques de la force de vente externalisée

Le prestataire de vente apporte à l'entreprise externalisatrice de force de vente son savoir-faire spécifique en matière de savoir faire commercial, caractérisé par la qualification de ses commerciaux et de son personnel en administration des ventes, par une expérience reconnue et par une parfaite connaissance de différentes formes de vente (Darmon, 2001). Sur le plan de la GRH, l'utilisation d'une force de vente externalisée revient à externaliser totalement ou partiellement, la gestion des ressources humaines des forces de vente auprès d'un prestataire de vente qui assure selon le contrat de prestation, le recrutement, la formation et la rémunération des commerciaux externalisés. Dès lors que l'entreprise admet que le niveau de performance de sa force de vente intégrée est insuffisant, elle préfère alors faire appel à une force de vente supplétive. De ce fait, l'entreprise externalisatrice en est venue à intégrer la FVE dans le processus global de satisfaction du client, au même titre que les forces de vente intégrées et lui faire pratiquer la vente relationnelle (Zeyl et Dayan, 2003 ; Paley, 1996).
Pour ces raisons les deux partenaires doivent respecter les clauses établies dans le contrat d'externalisation de vente puisque ils sont des décideurs sociétalement responsables.

2. RSE, audit de la coopération et communication entre les acteurs

Dans cette partie seront examinés la notion de RSE (a), puis l'audit de la coopération (b) et l'importance de la communication entre les acteurs.

A. La RSE : une approche par le développement de l'éthique et ses effets sur l'engagement du prestataire de vente

Le concept de RSE repose sur deux fondements (Caroll, 1999). D'une part, les entreprises ont pour obligation d'honorer leurs engagements vis-à-vis des groupes sociaux en liaison avec elles par le biais de leurs activités. D'autre part, ces entreprises doivent satisfaire les demandes sociales de leurs différents environnements. En effet, les actions des décideurs sociétalement responsables, vis-à-vis de l'environnement externe de l'entreprise, se manifestent en empruntant les voies suivantes : les préoccupations environnementales sur le plan mondial, le respect des droits de l'homme, les communautés locales, et la collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les consommateurs. La collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les sous-traitants ou les prestataires, qui respectent les contrats et aussi le droit de la concurrence, se caractérise par la volonté de tisser des relations durables avec des organisations sociétalement engagées. C'est dans ce genre de climat que la coopération entre entreprise externalisatrice et prestataire de vente s'établit avec aussi l'instauration de l'éthique (Leroux, 2004 ; Nillés, 1998). Concrètement si l'entreprise externalisatrice de force de vente et le prestataire de vente travaillent à différents niveaux d'engagement à leur relation, chacun d'entre eux doit être capable d'observer les indicateurs de leur divergence et d'incorporer ces indicateurs dans leur perception. (Ross, Anderson et Weitz, 1997).
Néanmoins l'entreprise externalisatrice a tendance à auditer sa relation avec le prestataire de vente.

B. Les différentes formes d'audit de coopération

Tout d'abord rappelons que l'entreprise externalisatrice peut auditer la force de vente externalisée en vérifiant les points suivants : l'environnement de la vente, la direction des ventes (système d'évaluation et les fonctions) et le système de planification des ventes. L'entreprise externalisatrice peut aussi réaliser un audit de coopération avec le prestataire de vente (Duyck et Leroux, 2005). Cet audit peut se baser 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 et d'avoir une GRH performante (Louart, 1996) ;

- 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).

Il en découle que la communication est un point important dans la coopération entre les acteurs, qu'il convient d'aborder maintenant.

C. L'importance de la communication entre les acteurs

Selon Rey et Tirole (1986), dans le cadre d'une approche interorganisationnelle, la communication reste un élément incontournable en matière d'efficacité pour les interactions et les rapports entre les partenaires. Si l'entreprise externalisatrice communique avec le prestataire de vente, c'est surtout ce dernier qui doit réaliser des efforts de communication. Pour le prestataire de vente, développer des efforts de communication dans le cadre de la relation d'agence présente un atout dès lors que ces mêmes efforts lui préservent ses intérêts vis-à-vis de l'entreprise externalisatrice. Dans le modèle principal-agent, la communication sert à atténuer les incertitudes, externes et internes, auxquelles sont confrontés les acteurs. En réponse à l'instabilité de l'environnement, l'entreprise (le futur principal) glane les renseignements indispensables à son évaluation de l'opportunité de l'externalisation et à la recherche d'un prestataire de vente (le futur agent). Dans le cadre de l'externalisation de la force de vente, la dimension de la communication est donc considérable et son impact sur la performance est incontestable. Elle se trouve au centre des deux types de relations : entreprise externalisatrice-prestataire et vendeur externalisé-client final. C'est aussi un élément important dés lors que l'entreprise externalisatrice gère simultanément sa force de vente intégrée et la force de vente externalisée qu'elle emploie ponctuellement ou en permanence (Plane, 2003).

2. Le rôle de la communication du prestataire de vente sur l'engagement de l'entreprise externalisatrice de force de vente dans le cadre de la RSE

Dans un premier temps, l'exposé porte sur les aspects méthodologiques de cette recherche ; puis dans un second temps, analyse les résultats qui permettent de mieux comprendre l'impact de la communication sur l'engagement de l'entreprise externalisatrice dans leur relation. Ensuite une discussion de ces résultats relatifs à la communication du prestataire et à la participation du commanditaire est proposée.

2.1 - La méthode

Auparavant il convient de préciser les modalités de constitution et de recueil des données puis la manière dont elles ont été exploitées.

A. La constitution et le recueil des données

On dénombre en France une centaine de prestataires dont une trentaine exercent uniquement cette fonction de « loueur de forces de vente ». À partir des données fournies par les syndicats professionnels de prestation de vente et une parfaite du terrain de l'externalisation, il a été possible de constituer une base de données assez complète. Ces entreprises sont aptes à proposer une FVE dans de nombreux secteurs : papeterie, agro-alimentaire, textile, énergie, informatique, nouvelles technologies, jeux vidéo, chimie, médical, paramédical, 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 données manquantes. Concrètement la base de données a été constituée de 31 questionnaires.

B. L'exploitation des données

En raison 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 à la communication du prestataire de vente et à l'engagement du commanditaire de force de vente font l'objet d'une présentation dans le cadre de cet article. Comme il a été précisé au préalable les éléments extraits du questionnaire et relatifs aux éléments étudiés 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 selon laquelle plus le prestataire de vente transmet des éléments de communication à l'entreprise externalisatrice, plus il incite l'entreprise externalisatrice à participer à leur relation.

Il convient maintenant de voir dans quelle mesure le prestataire de vente transmet des éléments de communication à l'entreprise externalisatrice et incite l'entreprise externalisatrice à s'engager dans leur relation.

2.2 - Les résultats et la discussion de la recherche

Ces résultats sont proposés en trois étapes : les résultas bruts suivis du commentaire général et enfin pour terminer la discussion.

A. les résultats bruts

Les tableaux n° 1, 2 et n° 3 donnent les résultats synthétiques relatifs à la relation, à savoir les éléments de communication du prestataire de vente destinés au commanditaire de force de vente et la participation de ce dernier à la relation.

Tableau n° 1 : *La matrice des corrélations entre les variables du premier bloc*

Component Matrix(a)				
	Component			
	1	2	3	4
RANK of INDICTPS	,734	-3,570E-02	-5,473E-02	,123
RANK of INDICVEN	,508	-,317	,593	,166
RANK of INFACTVE	,665	,314	-,301	-,340
RANK of QUANCO	,549	-,216	-3,821E-03	,657
RANK of QUALICO	,146	,597	-,156	-,403
RANK of Q47.1	,336	,484	-,474	,446
RANK of Q47.2	,263	,834	,182	,135
RANK of Q47.3	8,137E-02	,266	,768	-,237
RANK of Q47.4	,802	6,026E-02	,336	-,130
RANK of INFOSTOC	-,391	,709	,201	,271
RANK of INFOTCLI	,593	-,279	-,300	-,347

D'après le tableau de la variance et la matrice des composantes, nous pouvons retenir trois dimensions.

Le plan obtenu avec l'axe 1 et 2 explique 26,33 % de l'inertie du nuage de points. La première dimension que l'on nommera DIFINFO1 est constituée par les indicateurs de type quantitatif (quanco), les indicateurs de moyens mis en œuvre (indictps), de fréquence de transmission d'informations par les vendeurs (infactve et infocli) et les renseignements concernant la concurrence (q47.4) (cf. figure n° 1).

La deuxième dimension que l'on nommera DIFINFO2 comprend les indicateurs qualitatifs permettant d'évaluer le temps consacré par les commerciaux supplétifs à leurs déplacements (qualico), les indicateurs liés la préparation de leurs démarches (q47.2), à leurs déplacements et à leurs attentes (q47.1), et à leur gestion des stocks (infostoc) (cf. figure n°1).

Le troisième axe explique 14,18 % de l'inertie du nuage de points. La troisième dimension que l'on nommera DIFINFO3 correspond à la transmission des informations sur les ventes (indicven), au temps consacré pour le merchandising et pour l'enregistrement des commandes (q47.3) (cf. figure n° 1).

La carte factorielle n° 1 détaille ces éléments.

La matrice suivante présente deux axes.

Figure n° 1 : *La carte factorielle n° 1*

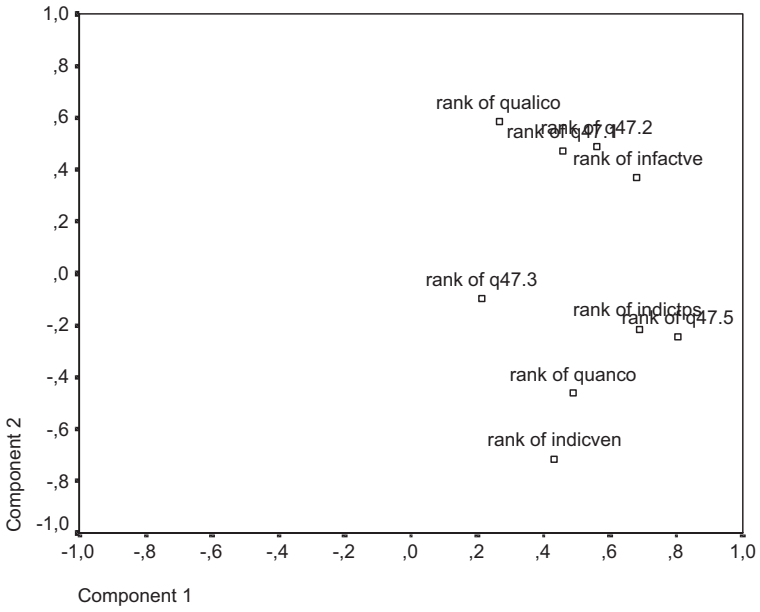


Tableau n° 2 : *La matrice des corrélations entre les variables du second bloc et les axes dégagés par l'ACP*

Component Matrix(a)		
	Component	
	1	2
RANK of Q50	,856	,284
RANK of Q51.1	,552	,294
RANK of Q51.2	,579	,421
RANK of Q51.3	-,434	,784
RANK of Q51.4	-,399	,771

Le premier axe explique 34,40 % de l'inertie du nuage de points. La première dimension que l'on nommera COMCOB1 comprend les efforts du prestataire en matière de communication globale (q50) et la fréquence d'utilisation des supports de communication institutionnelle (q51.1 et q51.2) (cf. figure n° 2).

Le deuxième axe explique 31,07 % de l'inertie du nuage de points. La deuxième dimension que l'on nommera COMCOB2 représente la fréquence d'utilisation des moyens utilisés par le prestataire de vente pour atteindre ses cibles : les mailing et le phoning (q51.3) ainsi que la démarche commerciale (q51.4) (cf. figure n° 2).

La carte factorielle n° 2 détaille ces éléments.

Pour la première dimension COMCOB1, en utilisant sur la population, le test d'indépendance avec le test de Kendall, on rejette l'hypothèse d'indépendance entre le niveau d'effort global de la communication du prestataire (q50) et la fréquence d'utilisation de la presse professionnelle (q51.1) au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q50, q51.1) = 0,335 avec un niveau de signification de 1,45 %). De même, on rejette l'hypothèse d'indépendance avec le test de Kendall au profit de l'hypothèse de concordance, entre le niveau d'effort global de la communication du prestataire (q50) et la fréquence d'utilisation des salons professionnels (51.2) avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q50, q51.2) = 0,453 avec un niveau de signification de 2,5 %).

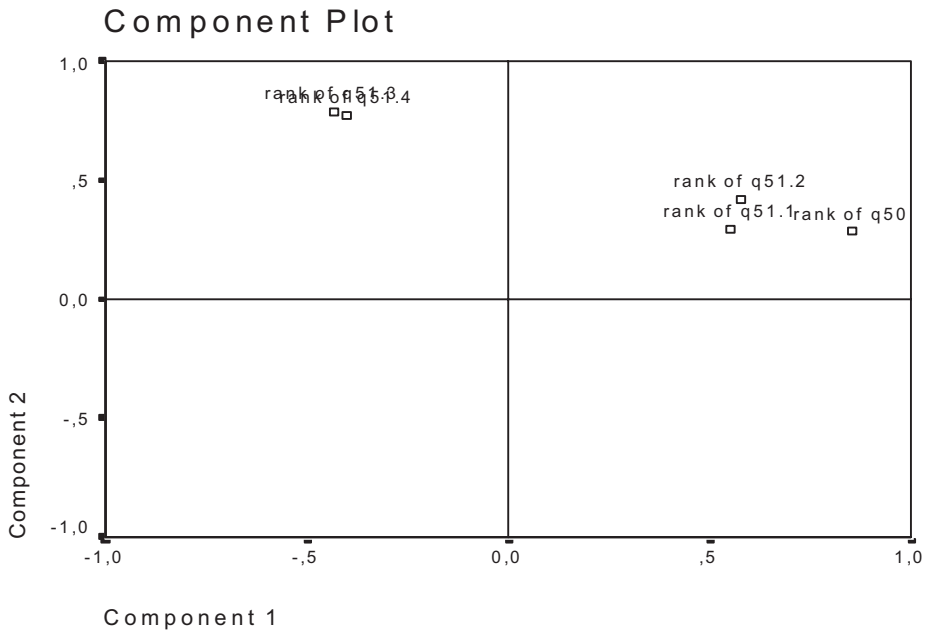
Concernant la deuxième dimension COMCOB2, on rejette le test de l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance entre la fréquence d'utilisation du mailing et du phoning (q51.3) et celle de la démarche commerciale (q51.4) avec un risque d'erreur inférieur à 5% (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q51.3, q51.4) = 0,495 avec un niveau de signification de 0,5%).

Tableau n° 3 : *La matrice des corrélations entre les variables de la participation du commanditaire à 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° 3). 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.

Figure n° 2 : *La carte factorielle n° 2*



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° 3).

La carte factorielle suivante présente ces deux dimensions.

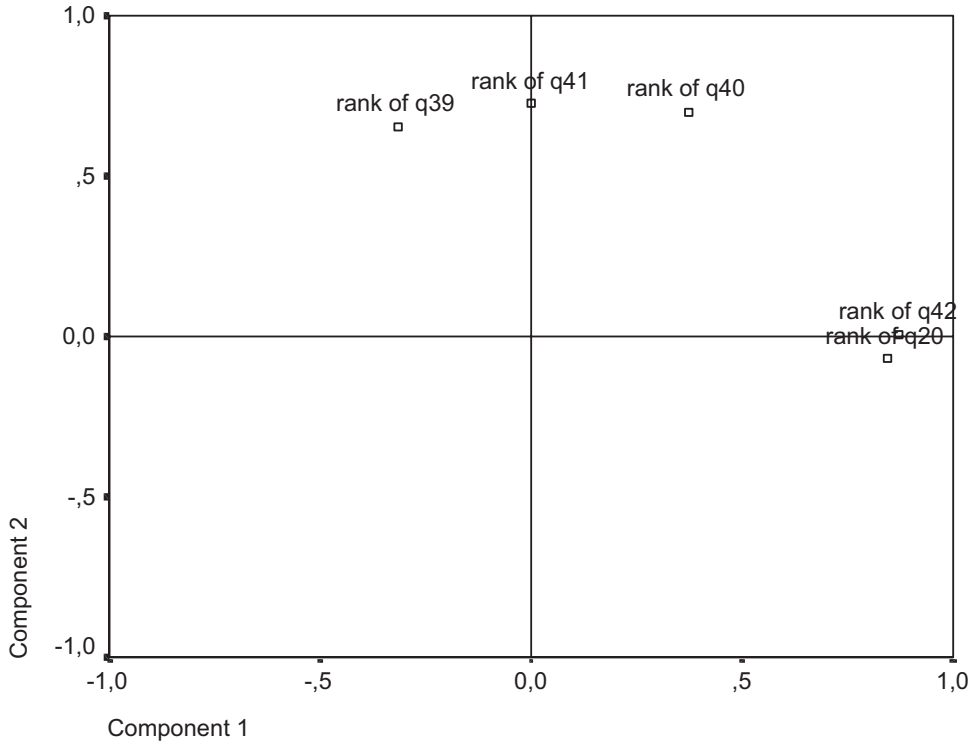
Après avoir utilisé le test de Kendall sur les différentes dimensions des deux composantes définies précédemment, plusieurs résultats apparaissent.

Nous allons donc étudier l'effet des différentes dimensions de la communication du prestataire de vente sur les différentes dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la relation d'agence et à sa qualité en commençant par la première dimension de la communication du prestataire de vente DIFINFO1 sur les différentes dimensions de la participation du commanditaire de force de vente à la relation d'agence et à sa qualité.

Effet de la dimension DIFINFO1 sur les dimensions de la participation du commanditaire à la relation et à sa qualité

Avec le test de Kendall, on rejette l'hypothèse d'indépendance au profit de l'hypothèse de concordance entre la transmission des indicateurs de temps de l'activité des commerciaux supplétifs (indictps) et l'effet de la loi des 35 heures sur les tarifs (q20), avec un risque d'erreur inférieur à 10 % : la valeur estimée du taux de Kendall est t(indictps, q20) = 0,235, ce qui correspond à un niveau de signification de 7,15 %. On peut également rejeter l'hypothèse d'indépendance entre la transmission des indicateurs relatifs à l'évaluation des commerciaux supplétifs (quanco) et l'effet de la loi des 35 heures sur les tarifs (q20) : la valeur estimée du taux de Kendall est τ(quanco, q20) = 0,278 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 4,20 %. De même, avec le test de l'hypothèse d'indépendance entre l'indicateur de temps consacré par les commerciaux supplétifs à la veille stratégique (q47.4) et l'effet de la loi des 35 heures sur les tarifs (q20), 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 10 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q47.4, q20) = 0,237 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 7,45 %). Utilisant la même procédure, on rejette avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance, entre la transmission des indicateurs relatifs à l'évaluation des commerciaux supplétifs (quanco) et la disponibilité de l'interlocuteur direct mis en place par le commanditaire (q40), au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(quanco, q40) = 0,285 ; ce qui correspond à un niveau

Figure n° 3 : *Carte factorielle de la participation du commanditaire à la relation et à sa qualité*



de signification de 4,6 % ; il y a donc 4,6 chances sur 100 de commettre une erreur si l'on décide de rejeter l'hypothèse d'indépendance). On rejette, également par exemple, les hypothèses d'indépendance entre d'une part, la fréquence de transmission des informations par les vendeurs (infocli), d'autre part, la transmission des indicateurs de temps (indictps) et la transmission des documents par le commanditaire (41), au profit des hypothèses de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 10 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(infocli, q41) = 0,263 et le niveau de signification observé est 6,25 % ; la valeur estimée du taux de Kendall est τ(indictps, q41) = 0,276 et le niveau de signification observé est 5,85 %).

Effet de la dimension DIFINFO2 sur la participation du commanditaire de force de vente à la relation et à sa qualité.

Testant l'hypothèse d'indépendance entre la transmission des indicateurs liés aux stocks (infostoc) et la culture morale 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 t(infostoc, q42) = 0,294 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 3,70 %). On rejette également l'hypothèse d'indépendance, avec le test de Kendall, entre la transmission des indicateurs liés aux déplacements et aux attentes des commerciaux externalisés (q47.1), et la culture morale du commanditaire de force de vente (q42), au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 10 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q47.1, q42) = 0,209 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 7,95 %). Utilisant la même procédure, on rejette avec le test de Kendall, l'hypothèse d'indépendance, entre la transmission des indicateurs liés à la préparation des démarches et les traitements des résultats des commerciaux supplétifs (q47.2) et la culture morale du commanditaire de force de vente (q42), au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q47.2, q42) = 0,358; ce qui correspond à un niveau de signification de 1 %).

Effet de la dimension COMCOB1 sur la participation du commanditaire de force de vente à la relation et à sa qualité.

Testant l'hypothèse d'indépendance entre le niveau d'effort de communication global du prestataire de vente (q50) et l'effet de la loi des 35 heures sur les tarifs (q20), 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 t(q50, q20) = 0,265 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 4,6 %). On rejette également l'hypothèse d'indépendance, avec le test de Kendall, au profit de l'hypothèse de concordance, entre la fréquence d'utilisation de la presse professionnelle (q51.1) et le degré de disponibilité de l'interlocuteur mis en place par le commanditaire (q40) avec un risque d'erreur inférieur à 10 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q51.1, q40) = 0,207; ce qui correspond à un niveau de signification de 9,65 %).

Effet de la dimension COMCOB2 sur la participation du commanditaire de force de vente à la relation et à sa qualité.

Le test de l'hypothèse d'indépendance entre la fréquence d'utilisation des démarches commerciales par le prestataire (q51.4) et le degré de disponibilité de l'interlocuteur mis en place par le commanditaire (q40), avec le test de Kendall, permet de rejeter 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(q51.4, q40) = 0,346 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 1,75 %). On rejette également l'hypothèse d'indépendance, avec le test de Kendall, au profit de l'hypothèse de concordance, entre la fréquence des démarches commerciales par le prestataire (q51.4) et la transmission des documents par le commanditaire (q41) avec un risque d'erreur inférieur à 10 % (la valeur estimée du taux de Kendall est τ(q51.1, q40) = 0,253 ; ce qui correspond à un niveau de signification de 6,75 %).

B. Le commentaire général des résultats

1) La communication du prestataire est perçue comme un signe fort d'engagement par le commanditaire dans leur relation avant le démarrage de la relation. Par le biais de la presse professionnelle et sa présence à des salons professionnels, le prestataire de vente démontre qu'il est établi professionnellement, et stable sur le marché de l'externalisation de vente. En agissant de la sorte, il crée une certaine confiance auprès des prospects et de ses clients et prouve en quelque sorte au commanditaire de force de vente qu'il a eu raison de louer ses services. Son action de communication dans ce genre de manifestation lui sert à évoquer publiquement les facteurs de réussite d'une mission de vente, dont la mise à disposition d'interlocuteurs par les entreprises externalisatrices de force de vente (Leroux, 2004).

2) La transmission de nombreuses informations par les vendeurs supplétifs au commanditaire de force de vente, incite le commanditaire de force de vente à davantage communiquer avec la force de vente supplé-

tive, parce qu'il juge bien évidemment que les informations qui lui transmet en échange, vont l'aider à davantage vendre. Prenant en considération les éléments fournis par la FVE ou le prestataire, le commanditaire de force de vente désigne un ou plusieurs salariés afin qu'ils puissent leur transmettre au fur et à mesure de la mission de vente, des informations, être à leur écoute et faire preuve d'éthique à leur égard. Car la prise en compte de l'éthique est un gage de plus grande cohérence des activités de l'entreprise externalisatrice avec les attentes de son environnement social (Peretti, 2005).

3) La communication du prestataire stimule le comportement du commanditaire qui s'implique dans leur relation. Globalement, plus le prestataire de vente et la force de vente supplétive transmettent des indicateurs avec une fréquence de transmission importante, plus le commanditaire est enclin à leur transmettre des informations et à leur affecter une ou plusieurs personnes en relation permanente avec eux. La signification de cette coproduction de services est qu'elle souligne les aspects économiques mais aussi sociaux de l'échange et qu'elle met en lumière le besoin qu'ont le prestataire de vente et le commanditaire de force de vente de travailler ensemble pour atteindre des résultats en commun (Sharma, 1997).

Conclusion

Ce travail présenté est issu d'une recherche portant sur les forces de vente externalisée (Leroux, 2004). 31 entreprises ont répondu à un questionnaire important dont 15 questions ont été extraites. Il ressort que l'hypothèse est validée : le prestataire de vente déploie des efforts de communication et incite le commanditaire de force de vente a participer à la relation et à sa qualité. Les efforts de communication du prestataire de vente, de nature précontractuelle ou postcontractuelle, jouent effectivement un rôle important sur l'effort du commanditaire de force de vente pour s'engager dans la relation d'agence (Anderson et Narus, 1990). L'influence de ces efforts réalisés par le prestataire de vente, a un impact sur la dynamique de la relation puisque l'entreprise externalisatrice accepte d'affecter du personnel dont la principale mission est d'échanger des informations avec la force de vente supplétive. Quant aux efforts postcontractuels du prestataire de vente, ils matérialisent la qualité de l'échange entre les partenaires et renforcent la coopération de leur échange (Baudry, 1995). La transmission d'indicateurs par le prestataire de vente et la force de vente supplétive joue un rôle important pour le commanditaire de force de vente puisqu'elle lui permet d'avoir une visibilité sur la performance de la relation. Cela peut lui permettre également d'orienter ses relations avec les consommateurs vers des relations durables avec des critères écologiques et éthiques.

Bibliographie

ANDERSON J. C. & NARUS J. (1999), Business Market Management, Prentice-Hall, Upper, Saddle River, N J.

BAUDRY B. (1995), L'économie des relations interentreprises, Paris, La découverte.

CARROLL B. (1999), Corporate social Responsability, Businesss and Society, Vol 38, n° 3, pp 268-273.

DARMON R-Y. (2001), Pilotage dynamique de la force de vente, Paris : Edition Village Mondial.

DUYCK J-Y. & LEROUX E. (2005), La force de vente externalisée : quelques pistes pour un audit de la coopération ; Actes de la 7e université de Printemps de l'IAS.

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.

LOUART P. (1996), Enjeux et mesure d'une GRH performante, in Ferecelli A M et Sire B, Performance et ressources humaines, Economica.

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.

PLANE J-M. (2003), Management des organisations, Théories, concepts, cas, Dunod.

PERETTI J-M. (2004), Ressources humaines, Edition Vuibert.

REY P. & TIROLE J. (1986), Contraintes verticales : l'approche principal-agent, Annales d'économie et de statistiques, 1, 175-201.

ROSS W., ANDERSON E. & 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.

SHARMA A. (1997), Professional as agent : Knowledge asymmetry in agency exchange, Academy of Management Review, Vol n° 22, n° 3, 758-798.

ZEYL A. ET DAYAN A. (2003), Force de vente, Edition d'Organisation.

Annexe 1 : le questionnaire

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)

Taux : 100%

	Très peu d'impact	Peu d'impact	Impact moyen	Fort impact	Très fort impact
Moyennes en %	6%	17%	32%	33%	12%

Q 39 - Votre client a-t-il mis en place un ou des interlocuteurs directs et disponibles en permanence pour vous ?

Oui ❑ non ❑

Taux de réponse : 100% Moyennes : Oui : 16 % et Non : 84 %

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 ?

Taux de réponse : 100 %

	Très peu disponible	Peu disponible	Moyennement disponible	Effort important	Effort très important
Moyennes en %	0%	6%	30%	60%	4%

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 ❑

Taux de réponse : 100% Moyennes : Oui : 81% et Non : 19 %

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 ?

Taux de réponse : 100 %

	Très peu de culture	Peu de culture	Culture moyenne	Culture importante	Culture très importante
Moyennes en %	0%	16%	22%	49%	13%

(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

Items de la communication du prestataire de vente

Q 44 – Quels sont les indicateurs transmis par les commerciaux supplétifs à votre client ?

Taux de réponse : 100 %

Détail de la variable agrégée indictps

	Moyennes en %
Plan de tournées	58,06 %
Importance du démarchage	48,38 %

Détail de la variable agrégée indicvent

	Moyennes en %
Ventes en unités et volume	70,96 %
Activités de promotion de vente	58,06 %

Q 45 - Les informations relatives aux activités des commerciaux supplétifs suite à des réunions, sont transmises à quel rythme à votre client ?

Taux de réponse : 100 %

Détail de la variable agrégée infactve

	Moyennes en %
Tous les mois au moins	6%
Toutes les 2 semaines	9%
Toutes les semaines	70%
2 ou 3 fois par semaine	9%
Une fois par jour au moins	6%

Q 46 – Quels sont les indicateurs relatifs à l'évaluation des commerciaux supplétifs pour la mission de votre client ?

Taux de réponse : 100 %

Détail de la variable agrégée quanco

	Moyennes en %
Importance du démarchage	48,38 %
Merchandising	38,70 %
Performance (ex: volume de vente, réalisation des objectifs, nombre de commandes)	80,64 %
Aspects qualitatifs de la vente (ex : satisfaction de la clientèle)	54,82 %

Détail de la variable agrégée qualico

	Moyennes en %
Aspects qualitatifs de la vente (ex : satisfaction de la clientèle)	54,82 %

Q 48 - Quels sont les indicateurs relatifs aux stocks et aux expéditions (si vente en laisser sur place) transmis à votre client ?

Taux de réponse : 29 %

Détail de la variable agrégée infostock

	Moyennes en %
Etat des stocks	12,90 %
Quantités de produits expédiés	9,67 %
Quantités de produits perdus	0%
Cause des litiges	0%

Q 49 -Les informations relatives aux activités de la concurrence et récupérées par la force de vente supplétive, sont transmises à quel rythme à votre client ?
Taux de réponse : 100 %

Détail de la variable agrégée infocli

	Moyennes en %
Tous les mois au moins	6%
Toutes les 2 semaines	6%
Toutes les semaines	56%
2 ou 3 fois par semaine	19%
Une fois par jour au moins	13%

Q 47- Quels sont les indicateurs de l'utilisation du temps de travail des commerciaux supplétifs pour la mission de votre client ?

Taux de réponse : 100 %

	Moyennes en %
Déplacements et attente	27 %
Préparation des démarches et traitement des résultats	11 %
Merchandising, services et enregistrement des commandes	14 %
Veille technologique	6%
Démarchage	41 %

Q 50 -Quel est votre niveau d'effort global de communication (publicité, relations publiques et force de vente) par rapport à la concurrence ?

Taux de réponse : 100 %

	Très peu d'effort	Peu d'effort	Effort moyen	Effort important	Effort très important
Moyennes en %	6%	13%	44%	31%	6%

Q 51- Quelle est votre appréciation sur les fréquences avec lesquelles sont utilisées les supports de communication suivants pour toucher vos principaux clients potentiels ? (cochez une case par ligne)

Taux de réponse : 100 %

Détail des moyennes en %

	Jamais	Journalière	Hebdomaire	Mensuelle	trimestrielle	Annuelle
La presse professionnelle	25, 80%	6,45%	3,22%	6%	22,58%	22,58%
Les salons	41,93%	0%	0%	0%	12,90%	29,03%
Les mailings et phoning	0%	14,90%	9,67%	32,25%	29,03%	0%
La démarche commerciale	3,22%	9,67%	41,93%	32,25%	6,45%	0%
Les relations personnelles	0%	54,61%	9,67%	25,30%	6,45%	0%

La réussite de la transmission d'entreprise : une responsabilité sociale partagée entre le cédant et le repreneur

Henri Mahé de Boislandelle
Professeur des Universités,
GESEM,
Faculté d'Administration et de Gestion,
Université Montpellier I
gesem.transmission@univ-montp1.fr

Thierno Bah
Enseignant/Chercheur,
GESEM,
Faculté d'Administration et de Gestion,
Université Montpellier I
thiernobah777@yahoo.fr

Introduction

De par l'importance du phénomène et des risques économiques et sociaux afférents, la transmission des petites et moyennes entreprises (PME) est présentée comme un enjeu national[1] et européen[2] (Conseil Économique et Social, 2004 ; Commission Européenne, 2003).

OSEO/BDPME (2005)[3] recense environ 60 000 entreprises, dont environ 5 000 de plus de 9 salariés, qui changent de mains, chaque année en France. Malgré l'importance du phénomène, de nombreuses études montrent que ces transactions n'ont pas toujours la finalité recherchée : 10 % des défaillances d'entreprises ont pour origine une transmission mal préparée (Bizaguet, 1991 ; Baumert, 1992 ; Novelli, 1994). Les causes sont diverses, de nature financière, mais aussi non financière. Il ressort également, que, chaque année, ce sont 2 000 PME qui disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur, et 2 000 autres déposent leur bilan en raison d'un problème né d'une transmission délicate (Lehmann, 1993). Ce qui pose le délicat problème de l'impact de ces transmissions sur l'économie, sur la pérennité des entreprises et sur leurs employés. Ces disparitions représentent un coût considérable pour l'économie française : ce sont 80 000 à 100 000 personnes qui sont privées chaque année de leur emploi pour cause de transmission avortée (Vernier, 1998 ; Défis, octobre 2000), soit la deuxième cause de disparition d'entreprises derrière la baisse de la demande (Fédération régionale du BTP Languedoc-Roussillon, 1998).

---

[1] En France, plus d'une entreprise sur deux est dirigée par un chef d'entreprise de plus de 50 ans et 120 000 ont plus de 60 ans. C'est donc un tiers des dirigeants de PME vont partir en retraite et qui auront à résoudre un problème de continuité de leur entreprise dans les dix prochaines années, c'est-à-dire quelque 700 000 chefs d'entreprise sur les 2,7 millions d'entreprises que compte la France (Conseil Economique et Sociale, 2004).

[2] Selon la Commission Européenne, plus de 5 millions d'entreprises européennes, soit entre 25 et 40 % de l'ensemble, seront confrontées au problème de transmission au cours des dix prochaines années. Ce chiffre signifie qu'en moyenne 610 000 petites et moyennes entreprises (PME) changeront de mains chaque année (dont 300 000 PME employant des salariés et 310 000 PME n'employant pas de salariés), avec une incidence potentielle sur 2,4 millions d'emplois. Selon les prévisions des experts, environ 30 % de ces entreprises, soit 1.5 million, devrait disparaître en raison de l'insuffisance de préparation de leur transmission entraînant la disparition d'environ 6.5 millions d'emplois (Commission Européenne, 2003).

[3] Cette étude s'inscrit dans le prolongement de celles réalisées en 1993 et 1997, qui portaient sur 3 200 opérations relatives aux secteurs de l'industrie, du BTP, du négoce de gros et des services aux entreprises. Elle porte sur 27 000 opérations sur la période 1997/2004

L'enjeu de ces transmissions d'entreprises est donc considérable pour l'économie française aussi bien en terme d'emploi que d'activité. De plus, ces disparitions d'entreprises coûtent d'autant plus cher à la collectivité que se manifeste un « effet dominos » : non seulement l'État récupère difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises (URSSAF, TVA, Sécurité Sociale…) mais les entreprises, en amont et en aval que sont les fournisseurs et les clients entraînées dans le sillage de l'entreprise défaillante devront à leur tour envisager des licenciements, et éventuellement des dépôts de bilan (Vernier, 1998 ; Matray, 1999). Cette situation débouche donc sur un affaiblissement du tissu industriel par disparition d'unités productives, une augmentation des licenciements et une aggravation du chômage. En outre, sur un plan régional, la disparition d'une entreprise s'accompagne d'une diminution des recettes fiscales locales, d'un déséquilibre démographique et d'un risque de désertification ou de fragilisation des territoires au profit des grandes agglomérations.

Ainsi, l'objectif de cette communication est-il de faire un état de la recherche dans le domaine de la transmission d'entreprise en nous situant dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ce concept, bien que pouvant faire l'objet de différentes définitions, s'entend très généralement comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission des Communautés Européennes, 2001)[4]. 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). Il s'agit donc d'élargir le champ naturel des performances de l'entreprise afin de proposer, dans une perspective de développement durable, une vision tridimensionnelle de la responsabilité des organisations (Gélinier, 2004) : économique, environnementale et sociale. Ce thème de la responsabilité sociale de l'entreprise constitue une préoccupation grandissante dans le monde académique et managérial francophone (Acquier, Gond et Igalens, 2005)[5]. Nous estimons qu'une telle évolution offre une perspective intéressante lorsque nous nous penchons sur le thème épineux de la transmission des PME. Cette question de la responsabilité sociale de l'entreprise, bien que peu traitée au niveau de la transmission, est primordiale. En mettant l'accent sur la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise à la fois sur le plan interne et externe, nous nous intéresserons aussi bien au point de vue du cédant que du repreneur. Pour cela, nous avons choisi de nous situer dans une vaste perspective qui prend davantage en considération *les besoins de toutes les parties prenantes (stakeholders)* en présence, aux logiques différentes, impliquées dans un même processus. Ainsi, nous aborderons dans une première partie le contexte et l'état de la recherche de la transmission d'entreprise (I) et nous verrons dans une seconde partie la période transitoire de la cession (II).

I. Contexte de la recherche

A - État de la recherche sur la transmission des entreprises

La recherche sur la transmission en France est relativement récente et s'est surtout attachée aux successions familiales (Langlois, 1987 ; Pailot, 1996 ; Mouline, 1999) ou au rachat d'entreprise par les salariés (Estève, 1997). Cependant, compte tenu du recul de la relève familiale, les cessions externes à des personnes physiques, hier encore marginales, sont de plus en plus nombreuses, incontournables, pour le devenir du tissu économique national et européen, et surtout mal connues.

Compte tenu de ces évolutions et des enjeux socio-économiques des transmissions d'entreprises, il devient nécessaire pour la recherche académique de lever urgemment le voile sur certains dangers issus de la transmission entre personnes non apparentées afin de déterminer les facteurs de succès et de blocages de ce type d'opération. Pourtant, rares sont les études qui se sont intéressées à ce type de transmission. Une seule recherche doctorale française a tenté d'étudier la reprise par une personne physique dans son ensemble : celle de B. Deschamps (2001). Une autre recherche a été menée sur cette problématique il y a maintenant plus de 15 ans par Siegel (1989)[6]. Plus récemment, nous pouvons mentionner la thèse de S. Boussaguet (2005)[7] sur le processus de socialisation du repreneur.

[4] Commission des Communautés Européennes (2001), Promouvoir un cadre pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 35 pages.

[5] Acquier A., J-P. Gond et Igalens J. (2005), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, Cahiers de recherche n° 2005 - 166, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, mai, 32 pages.

[6] Siegel D. (1989), Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par les particuliers : le cas alsacien et franc-comtois, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Grenoble, Ecole Supérieure des Affaires.

[7] Boussaguet S. (1995), L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I5 Acquier A., J-P. Gond et Igalens J. (2005), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, Cahiers de recherche n° 2005 - 166, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, mai, 32 p.

Ces recherches se sont principalement centrées sur les points de vue des repreneurs et parfois des salariés. En revanche, les études interrogeant les cédants, les partenaires de l'entreprise, voire les conseils intervenants en matière de transmission/reprise sont rares. Pourtant, la prise en compte du point de vue des différents acteurs du processus successoral, permet surtout de ne pas privilégier un regard unique de la transmission. Ceci est important, car en croisant plusieurs visions du processus, il est possible de rendre plus riche l'analyse des opérations de transmission et finalement de combler la faiblesse des recherches existantes. Dans le cadre de la transmission d'entreprise, la prise en compte de la perspective de chacun des acteurs organisationnels ouvre de réels modes explicatifs aux jeux organisationnels (Haddadj, 1998), et aux résistances inéluctables dans ce type de processus (Lansberg, 1988). Ceci est d'autant plus vrai que négliger certains acteurs organisationnels peut conduire à bloquer le processus tout entier (Harvey et Evans, 1994).

B- La logique des acteurs du processus de cession

Dans le cadre de la **cession à une relève non apparentée**, nous pouvons distinguer plusieurs parties prenantes au processus de transmission : le cédant, le repreneur, les salariés, les partenaires extérieurs et la communauté locale.

• Si nous nous plaçons dans la perspective du ***propriétaire vendant son affaire***, l'objectif d'une cession d'entreprise peut être de maximiser un patrimoine afin de le céder au plus offrant ou bien de trouver une solution perçue comme satisfaisante pour l'avenir des salariés et de la communauté locale. Le cédant, bien que souhaitant son retrait du monde professionnel, accorde une dimension sociale et affective à la transmission de son entreprise. Le cédant, notamment lorsqu'il est le fondateur de l'entreprise, s'inquiète surtout au sujet de questions relatives à la pérennité de l'entreprise et au maintien des emplois. Souvent, il espère trouver une solution impliquant que le personnel aura encore sa place dans l'entreprise, et que les partenaires de l'entreprise, voire la communauté locale pourra continuer à l'avenir à bénéficier de l'existence de l'entreprise.

• Les enjeux du ***repreneur*** sont d'une autre nature : si la reprise d'entreprise, au même titre que la création, est un acte qui relève de l'esprit d'entreprendre appartenant au champ de l'entrepreneuriat, elle requiert une préparation différente de la création ex nihilo (Deschamps, 2000)[8]. Ainsi, hormis la connaissance préalable du monde économique que suppose toute reprise, le repreneur aura à faire face à tout un ensemble de réalités incontournables pour le devenir de l'entreprise. Le repreneur sera confronté aux questions de légitimité, de crédibilité et d'expérience par rapport au cédant en place, aux salariés et aux partenaires de l'entreprise.

Cependant, même s'ils représentent les acteurs majeurs de l'opération, les cédants et les repreneurs ne sont pas les seules parties prenantes du processus de transmission.

• Il semble logique et évident de penser que le ***personnel de l'entreprise*** cédée manifestera un intérêt très marqué et légitime au type de propriétaire qui reprendra l'affaire et aux conséquences finales de la cession. Leurs réactions peuvent influencer positivement ou négativement la cession de l'entreprise.

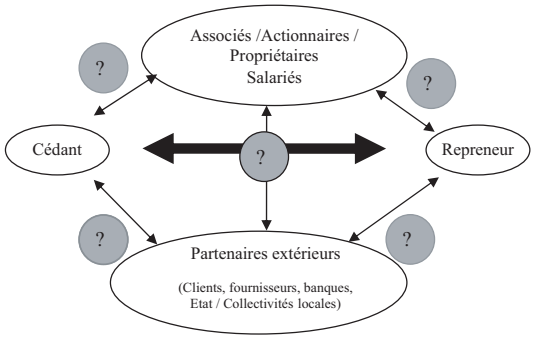
A ces trois parties prenantes internes à l'entreprise, viennent s'ajouter d'autres parties prenantes externes (stakeholders).

• Les acteurs de l'environnement tels que les ***clients***, les ***fournisseurs*** et les ***partenaires financiers*** de l'entreprise sont sensibles au changement de propriétaire-dirigeant de la PME. Comme les salariés, ils peuvent freiner ou faciliter la réussite de la cession. C'est la raison pour laquelle nous considérons qu'il convient de prendre en compte les attentes de ces différentes parties concernées par la transmission.

• La ***communauté locale*** constitue également un important *stakeholder*. Elle est intéressée par les transmissions d'entreprises qui se préparent, en particulier du point de vue du marché local de l'emploi et de l'animation économique induite, et espère que la cession de l'entreprise permettra de maintenir, voire d'améliorer, la situation de l'emploi.

Comme nous l'avons montré, les enjeux de chacune des parties prenantes peuvent être à la fois différents et convergents. Pour cette raison, la transmission est un sujet délicat et complexe de quel que soit le côté où nous nous placions. Au terme de la revue des différents acteurs influents du processus de transmission, il est possible de proposer un schéma récapitulatif (figure 1) qui illustre et synthétise les interrelations entre ces cinq parties prenantes.

Figure 1 : *Les parties prenantes d'une cession d'entreprise*



[8] Deschamps B. (2000), La reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Certains rapports entre parties prenantes sont cruciaux dans le processus de transmission. Bien sûr, dans le cadre d'une cession d'entreprise, les deux acteurs majeurs sont le cédant et le repreneur, le premier prévoyant son retrait de l'entreprise, voire du monde des affaires et le second se préparant à lui succéder. Toutefois, les interrogations dans la figure 1 mettent en lumière les domaines où il pourrait y avoir d'autres problèmes majeurs devant être traités dès qu'une cession d'entreprise est engagée. Il peut y avoir des résultats incertains dans ces domaines. Quant aux autres interrelations indiquées sur le même schéma, elles signalent que le cédant doit prendre les dispositions nécessaires en vue de son retrait de l'entreprise et des affaires alors que le repreneur doit préparer son intégration future dans cette même entreprise. Bien que ces aspects soient d'une réelle importance, la question la plus déterminante à résoudre concerne la relation entre le cédant et le repreneur. La flèche centrale montre que c'est **le couple cédant/repreneur qui influence le plus l'issue du processus.** Comme le souligne H. Mahé de Boislandelle (2003)[9], « *Cette relation est une des plus riches, des plus complexe et des plus nécessaire à comprendre, car elle constitue le cœur du processus de transmission* ». Au-delà des obstacles d'ordre économique pour assurer une cession réussie, se dégage l'importance des aspects relationnels dans l'ensemble du processus de transmission pour les personnes impliquées dans une telle démarche. Au cas où ces rapports seraient difficiles pendant les phases de préparations et de mise en œuvre de la transmission d'entreprise, on peut supposer que les autres aspects donneront également lieu à des difficultés en cours de réalisation.

II. La période transitoire entre cédant/repreneur

Les travaux de B. Deschamps (2000), de C. Picard et C. Thévenard-Puthod (2002) mettent en exergue que le processus de transmission compte quatre phases : la préparation, l'accord, la phase de transition et le management de la reprise. Si ce processus doit être géré dans son ensemble avec précaution, nous estimons qu'il convient d'accorder une attention toute particulière à **la dimension relationnelle entre les deux acteurs clés de la transmission, le cédant et le repreneur, durant la période de transition**[10]. En effet, nous ne pouvons envisager une étude sur la transition du pouvoir dans les PME sans nous pencher sur les les relations qu'entretiennent les cédants et les repreneurs dans le processus de transmission d'entreprise lui-même. Il nous manquerait certainement un pan majeur et essentiel de la réalité de la transmission d'entreprise. Paradoxalement, cette phase de transition entre le cédant et le repreneur qui constitue une étape essentielle de la transmission des entreprises est peu étudiée par la littérature académique (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996) sauf en ce qui concerne la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales (Harvey et Evans, 1995).

A- Les bénéfices attendus et les écueils de la période de transition

L'interrogation sur le fait de collaborer quelque temps avec le cédant se pose à tout repreneur, quelle que soit son expérience de direction, à l'exception toutefois de ceux qui reprennent une PME dont le dirigeant a disparu subitement. L'ensemble des guides et ouvrages relatifs aux opérations de transmission/reprise s'accorde pour considérer la transition entre acheteur et vendeur comme une solution pour transmettre en douceur le pouvoir de l'un à l'autre. Les principales raisons pour lesquelles il est recommandé d'opérer un passage de témoin se situent à deux niveaux : d'abord, à celui de la prise en main de la cible par le repreneur en lui permettant de bénéficier d'une assistance ponctuelle et limitée du cédant ; et ensuite, à celui du vécu de la transmission avec le moins de souffrance et d'arrachement. C'est la raison pour laquelle les cessions accompagnées d'une période de transition sont en nette augmentation ces dernières années[11]. Une cession abrupte placerait le cédant et le repreneur dans une situation inconfortable ; le passage de relais qui permet au premier de se détacher progressivement et le second de s'habituer à son nouveau rôle ne pouvant s'effectuer. Un passage de relais offre, en effet, l'avantage de limiter l'effet de choc de l'opération sur l'entreprise. Une transmission brutale peut entraîner le départ des employés clés de l'entreprise, la perte de clients et le risque social lié à l'inquiétude des salariés restants. D'ailleurs, selon OSEO / BDPME (2005), le taux d'insuccès est une fois et demie supérieur lorsque l'entreprise est reprise suite au décès ou à la maladie grave du précédent dirigeant.
De ce fait, la majeure partie des pays de l'Europe encourage une transition douce et progressive des pouvoirs de gestion du propriétaire cédant vers le repreneur (Commission européenne, 2003).

[9] Mahé de Boislandelle H. (2003), "Transmission d'entreprise et attitudes des parties prenantes", Colloque AGRH, Symposium, Grenoble.

[10] Par période de transition, nous désignons l'accompagnement ou l'assistance apporté au repreneur par le cédant dans la prise de possession de la cible durant la phase charnière du processus qui se situe entre l'entrée du repreneur et le retrait du cédant de l'entreprise.

[11] Dans l'étude de la BDPME de 1998, 51 % des transmissions sont accompagnées du maintien du cédant. Cette proportion est en nette augmentation par rapport à 1993, où elle était de 35 % ;

En France, le législateur vient d'adopter une loi complémentaire[12] instituant une prime de transmission lorsque le dirigeant trouve un repreneur et accepte de l'accompagner ou lorsque l'accompagnement du repreneur est effectué par des tuteurs.

Malgré son importance, les études montrent que **cette étape semble plutôt difficile à franchir.** Si chaque étape de la transmission s'accompagne d'un lot de problèmes qu'il faut régler avec précaution avant de passer à l'étape suivante, il semble cependant que la phase cruciale du processus demeure **la transition**. C'est en tout cas lors de cette étape que se matérialisent la plupart des difficultés susceptibles de compromettre la pérennité de l'entreprise. C'est pendant qu'un repreneur tente de s'intégrer dans les activités de l'entreprise et qu'un cédant doit lui faire une place, que **de nombreux écueils se présentent**. Il faut en effet, tout à la fois rassurer le personnel, négocier avec les fournisseurs, fidéliser les clients et déjouer les mauvaises surprises éventuelles. A. Fayolle (2004) parle d'« **épreuve du feu** » pour le repreneur. En effet, il n'existe pas, dans une organisation, d'évènement non récurrent plus critique que le transfert du pouvoir et de l'autorité d'un dirigeant à un autre (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996). Barnes et Hershon (1994) utilisent même le terme d'« **expérience agonisante** » pour désigner le changement de dirigeant dans une entreprise. Ciampa et Watkins (1999)[13] ont observé que derrière l'insuccès des transitions dans plus d'une centaine d'entreprises américaines, se cache le plus souvent une dynamique relationnelle problématique entre le prédécesseur et son successeur. Le « **dilemme du successeur** » serait la principale cause de l'échec des changements de direction. Ce dilemme se traduit par une lutte de pouvoir à forte charge émotionnelle entre le prédécesseur et son successeur. Cette dynamique psychologique complexe peut conduire les relations entre les deux protagonistes dans une impasse, voire à l'échec du processus de succession. Finalement, leur recherche démontre que les relations conflictuelles entre les deux acteurs clés du processus constituent la principale cause d'insuccès des passations de pouvoir.

Les résultats d'une recherche doctorale en cours sur ce sujet[14], réalisée auprès de cédants et de repreneurs, permettent d'éclairer la dynamique relationnelle entre les deux principaux acteurs de la transition successorale.

B - La dynamique relationnelle

La dynamique relationnelle est fondée sur des attitudes et des aptitudes psychologiques souhaitables chez les deux protagonistes. Plus précisément, on attendra une attitude de deuil chez le cédant et une attitude d'empathie chez le repreneur.

• ***La responsabilité du cédant***

Sur la base de la recherche réalisée par T. Bah, des travaux de P. Pailot (2002) et de J. P. Mouline (1999), il apparaît **qu'une transition réussie implique que le cédant ait achevé le deuil de son entreprise.** Dans ce cas, le cédant ayant déjà pris du recul par rapport à la gestion de l'entreprise, par une disponibilité régulière, par des conseils donnés au nouveau dirigeant concernant les contacts avec les partenaires de l'entreprise et probablement par tout un travail de fond au sein de l'environnement, favorisera l'intégration du repreneur. Ainsi, la qualité du lien noué entre le repreneur et le cédant sera un point crucial dans la transmission et l'instauration des relations avec les salariés, les clients, les fournisseurs et les partenaires. Durant cette période le comportement du cédant sera important pour légitimer le repreneur autour de lui. Il aura pris soin de préparer les employés à ce changement, comme à une action programmée conduite dans l'intérêt de l'entreprise, avec le souci permanent de l'adhésion des partenaires à son projet. Bien que les partenaires ne connaissent pas le repreneur avant la transmission, c'est dans la plupart des cas le cédant qui va faire valoir ses capacités.

En revanche, **lorsque le travail de deuil n'est pas achevé (deuil refusé ou deuil difficile), le cédant devient le principal obstacle au processus de transmission.** Sa présence dans l'entreprise s'avère gênante et risque de faire avorter la transition. Dans ce cas il n'y a pas rupture. Tout le pouvoir demeurant dans les mains du cédant, il ôte toute possibilité de manœuvre au repreneur. La période de transition ainsi que sa formation sont exagérément prolongées, le repreneur restant dépendant. Le cédant cherchant à faire de la cohabitation « un moyen de surveillance » du repreneur et une occasion de rétention de pouvoir dans l'entreprise. Le repreneur et les salariés restent soumis à l'autorité du cédant. Cette soumission à l'autorité inhibe les volontés d'action du repreneur. Cela débouchera inéluctablement sur des rapports tendus, voire explosifs entre les deux acteurs.

Quand une telle situation se produit, les salariés se trouvent pris en « sandwich » entre les deux. Cette situation difficile à vivre émotionnellement par le personnel peut susciter des départs, des découragements et pour le moins des dysfonctionnements.

Grâce à une recherche approfondie, réalisée sur les problématiques du deuil chez le cédant, nous avons dégagé

[12] La « loi Jacob » votée en 2005.

[13] Ciampa D. & Watkins M. (1999), "The successors's dilemma", Harvard Business Review, November-December, pp. 161-168.

[14] Bah T. "L'accompagnement du repreneur par le cédant dans la transmission des PME : une approche par la théorie du deuil" sous la direction de H. Mahé de Boislandelle.

un ensemble de facteurs caractérisant les situations de succès des transitions successorales. Parmi les **facteurs susceptibles de faciliter le détachement du cédant de son entreprise**, nous proposons :

- l'anticipation et la préparation de la transmission ;
- le réinvestissement des qualités entrepreneuriales dans d'autres sphères du champ social ;
- la pérennisation de l'entreprise et la conservation des emplois ;
- la sécurité financière du cédant face à l'avenir.

Par ailleurs, nous avons identifié un certain nombre de **facteurs d'insuccès** dont les plus importants sont : la non clarification des conditions de cohabitation, la divergence de vision entre le cédant et le repreneur, la méfiance mutuelle conséquence d'une mauvaise communication.

Nous proposons la synthèse résumée de ces facteurs dans le tableau suivant (tableau 1) :

A la lumière de ce récapitulatif, nous saisissons que la qualité de la passation des pouvoirs dépend beaucoup de l'attitude du cédant, même si dans la pratique la démarche est peu aisée. Cela relève en effet pour lui de « la gestion de sa propre mort ». Le patron sortant doit s'effacer et laisser sa place au repreneur. Le plus difficile à admettre est que cette démarche doit être volontaire : « Il faut lâcher prise de soi-même ». Si l'attitude du cédant est déterminante dans la réussite de la période de transition, il ne faut pas sous-estimer le rôle du repreneur. Ainsi, comme le souligne en substance D. Jonovic (1982)[15], le fondateur initie le processus de succession, mais le nouveau dirigeant a la responsabilité de le mener à terme.

Après avoir vu les attitudes et aptitudes souhaitables chez le cédant, voyons ce qu'il en est des attitudes souhaitables chez le repreneur.

Tableau 1
Synthèse des facteurs facilitateurs et de blocage

Synthèses des facteurs	
Facteurs facilitateurs	***Facteurs de blocage***
1. L'anticipation et la préparation de la transmission 2. Le réinvestissement des qualités entrepreneuriales dans d'autres sphères du champ social 3. La pérennisation de l'entreprise et le maintien des emplois 4. La sécurité financière du cédant face à l'avenir.	1. La non clarification des conditions de transition 2. La divergence de vision entre le cédant et le repreneur 3. La méfiance mutuelle du cédant et du repreneur 4. La mauvaise communication entre le cédant et le repreneur.

[15] Jonovic, D. (1982), « The second-generation boss : A successor's guide to becoming the next owner-manager of a successful family business, The University Press, Cleveland,

• ***La responsabilité du repreneur***

Pour que la greffe prenne dans le cadre de cette transition, il est opportun, en tout cas durant les premières semaines, les premiers mois, que le repreneur gagne la confiance du cédant, celle des salariés et de tous les partenaires externes de l'entreprise.

Il importe, en effet, de :

- ***Rassurer le cédant*** quant à la pérennité de l'entreprise et du maintien des emplois pour lui permettre de vivre sereinement son retrait de l'entreprise.

- ***Apaiser les inquiétudes des salariés*** sur le maintien des activités et des emplois car l'entreprise a souvent traversé une période de flottement durant la période de transaction. L'incertitude liée au changement, les visites parfois de plusieurs repreneurs successifs ont alimenté toutes sortes de rumeurs et le personnel peut craindre à juste titre une restructuration, des licenciements, et pour le moins des changements de méthodes de travail.

- ***Manager les susceptibilités et détecter les hommes clés*** chez le personnel afin d'éviter leurs départs susceptibles d'ébranler l'entreprise.

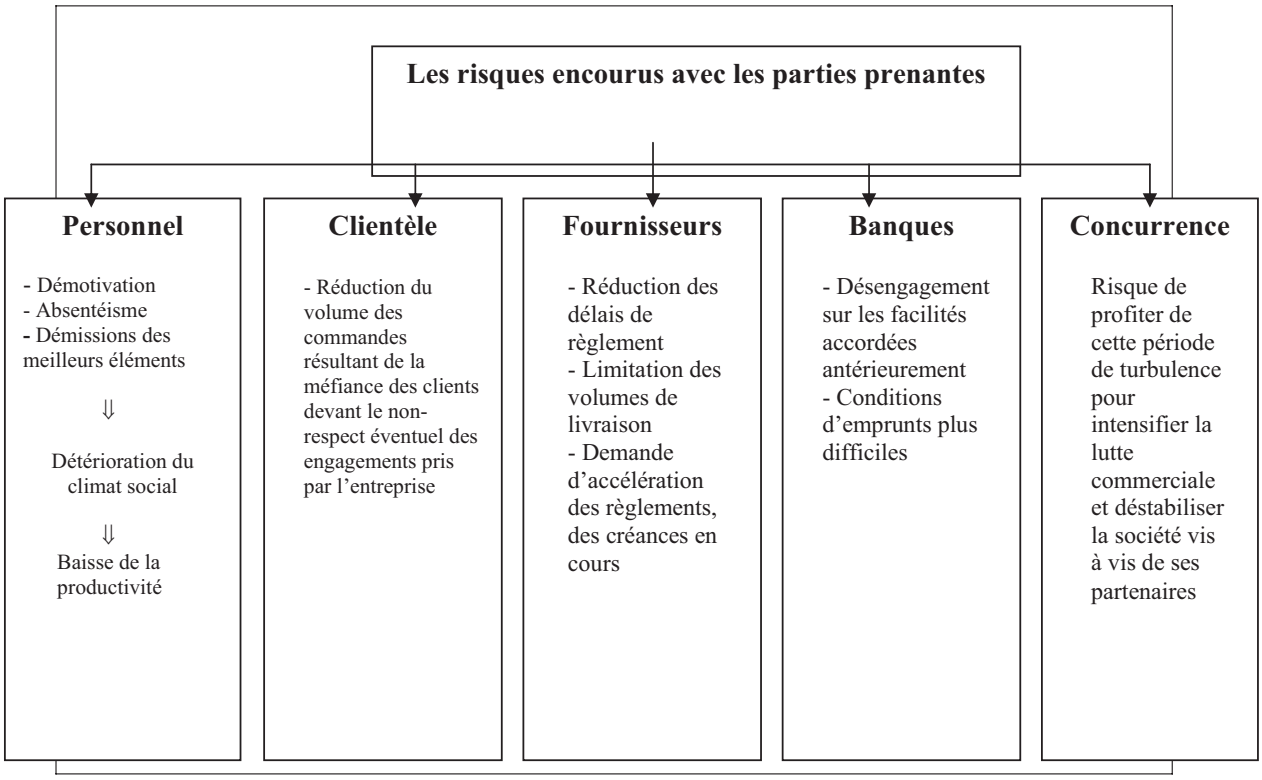
- ***Rassurer les partenaires économiques extérieurs,*** car certains peuvent saisir cette période d'instabilité pour démarcher la concurrence. Dans le cas contraire, ceux-ci peuvent colporter des rumeurs sur le devenir de la cible.

Faute de cette démarche, les salariés, les clients, les fournisseurs et autres tiers, habitués aux rapports qu'ils avaient avec le cédant, peuvent modifier leurs attitudes et leurs relations et les rendre préjudiciables, comme le montre le schéma ci-dessous (Figure 2).

Comme l'a montré le tableau ci-dessous, la transmission peut générer des difficultés susceptibles de déclencher une dynamique de crise et entraînant la défiance des partenaires.

Pour réduire ces risques, il importe de suggérer l'adoption d'attitudes et de comportements du côté repreneur. Parmi les attitudes requises, citons l'écoute, l'humilité, le respect du personnel, l'implication dans l'entreprise, l'empathie et les stratégies d'évitement des conflits. Bien que l'attitude de l'ancien propriétaire (cédant) soit une source d'appui très importante favorisant l'intégration, l'acclimatation et l'apprentissage durant la transition, la réussite de la transmission dépend pour l'essentiel du repreneur. Car c'est lui qui s'approprie l'information en validant ou rejetant certaines parties. Ainsi, il ne faut pas considérer savoir, savoir-faire et savoir-être comme inculqués, voire imposés par le cédant, et assimilés automatiquement par le repreneur, car ce dernier, loin d'être une cire malléable possède une personnalité exigeant d'être convaincue.

Figure 2



Conclusion

Les préoccupations relevant de la RSE apparaissent pertinentes à l'analyse du processus de transmission, (externe ou familiale) au plan de l'emploi, du maintien de l'activité locale et du ménagement des parties prenantes. Nous avons, en effet montré que cette responsabilité dépendait pour une large part d'une coopération constructive entre cédant et repreneur, même si celle-ci étant parfois difficile. Il nous est apparu, en effet, que le succès ou l'insuccès, par delà le projet économique et stratégique, dépendait dans une large mesure de l'attitude respective des deux protagonistes qui sont le cédant et le repreneur, à savoir le renoncement à l'entreprise, coté cédant, l'empathie à l'égard du cédant des salariés et des parties prenantes, coté repreneur. Par delà les multiples causes d'insuccès à caractère technique (juridique, fiscal, financier), celles découlant de leurs accroches interpersonnelles ou de leurs rejets humains et sociaux nous semblent cruciales.

Bibliographie

BAUMERT H. (1992), *Succession dans la PME familiale* ; prévoir pour réussir, Les éditions d'Organisation.

BDPME-SOFARIS, (1998), *La transmission de PME-PMI.* Édition BDPME-SOFARIS.

BIZAGUET A. (1991), *Les petites et moyennes entreprises*, PUF, Que sais-je ? n° 2664.

BONNET M. (2004), Les dysfonctionnements socio-économiques de la transmission d'entreprise, *Colloque* AGRH, *Symposium*, Montréal.

COMMISSION EUROPÉENNE, (2003), *Aider les entreprises en phase de transmission - un guide des bonnes pratiques des mesures de soutien à la transmission de la propriété des entreprises,* Communautés Européennes.

DESCHAMPS B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendes-France.

ESTEVE J.-M. (1997), *Les conditions de succès du RES dans le BTP : La dimension humaine et intrapreneuriale*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

IGALENS J. & GOND J.-P. (2003). « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 50, pp. 111-130.

IGALENS J. & JORAS M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise.* Comprendre, rédiger le rapport annuel, Paris : Éditions d'Organisation.

HADDADJ S., D'ANDRIA A. (2001), Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales, *RFG*, janvier - février, pp 11-22.

LEHMANN P.-J. (1993), Le financement de la transmission des PME, *RFG*, n° 95, pp 116-121.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (2003), Transmission d'entreprise et attitudes des parties prenantes, *Colloque AGRH, Symposium*, Grenoble.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), Gestion *des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 2e édition (1re édition, 1988).

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), Dictionnaire de gestion, Economica, Paris.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1995), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME, *Document de travail* GREGO-GRH, IAE, Montpellier, n° 1.

MATRAY L. (1999), Les aides à la création d'entreprise, Revue d'économie financière, n° 54, pp. 193-217.

PAILOT P. (2002), « Mon entreprise, mon amour… de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », *Actes du Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise », Faculté d'Administration et de Gestion, Montpellier,* 5 & 6 décembre, pp. 176-188.

PATUREL R. (2000), *La reprise d'entreprise, pratique de l'entrepreneuriat,* in VERSTRAETE T. (dir), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat,* Édition Management et Société, 187-198.

PERETTI 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.

PICARD C. & THEVENARD-PUTHOD, (2002), Les facteurs clés de succès de la transmission d'entreprises artisanales, *Actes du Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise », Faculté d'Administration et de Gestion, Montpellier*, 5 & 6 décembre, pp. 206-225.

VATTEVILLE E. (1994), Le risque successoral, *RFG*, n°98, pp.18-27.

VERNIER E. (1998), Contribution aux recherches sur la survaleur par l'intégration de la valeur du dirigeant, *Actes des XIVes journées nationales des IAE*, Tome 2, Nantes, pp. 545-560.

L'entreprise citoyenne, militante du développement durable

Alioune Dit Mawa Faye
Consultant - Formateur
Management et GRH
Secrétaire Général ANDCP-Sénégal
faymar2000@yahoo.fr

L'environnement, l'éthique, la responsabilité sociale sont devenus des questions majeures de la relation entre l'entreprise et l'opinion, « depuis que la guerre entre le marxisme et le capitalisme s'est éteinte »[1]. La chute du modèle soviétique aurait-elle marqué la fin de l'existence d'un modèle alternatif de régulation de l'économie ?
Questions capitales, essentielles susceptibles de trouver réponses en s'organisant et se développant de plus en plus autour de cette « triple responsabilité économique, sociale et environnementale » dorénavant reconnue à l'entreprise ; questions fondamentales, certes, mais qui dans la réalité, ne se traduisent que très lentement dans les comportements, puisqu'il s'agit de réconcilier trois mondes qui se sont longtemps ignorés : l'économie, le social et l'environnement ; trois mondes qui constituent les 3 piliers de ce qu'il est dorénavant convenu d'appeler le « **développement durable** ».

Ce concept est chargé d'espoir tant pour les pays développés que *(a fortiori, devrait-on dire)* pour les pays émergents : « il n'y aura pas de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable ».

En effet le concept de développement durable permet de répondre à des questions du genre « comment concilier progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète ? ».

Donc, un concept qui, aujourd'hui plus qu'hier, interpelle l'entreprise qui doit appuyer les pouvoirs publics et la société civile dans leur quête « d'un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». L'entreprise est parfois mieux en mesure de répondre à certains besoins de la société que les pouvoirs publics, notamment des pays émergents, qui prennent difficilement en charge les problèmes de formation, recherche, lutte contre l'exclusion (la pauvreté), l'aménagement du cadre de vie… etc.

Les entreprises des pays émergents, devraient donc, plus que celles des pays industrialisés, reconsidérer leurs objectifs et responsabilités, notamment externes ; ceux-ci ne seront plus constitués des seuls objectifs économiques de base traditionnels : pérennité, rentabilité et croissance ; c'est à dire les objectifs que visent les actionnaires et qui permettent d'ailleurs à ces derniers, d'entretenir avec l'entreprise des relations économico-financières par le biais de la valeur de l'action et de la valorisation optimale de leur apport en capital (S. Oréal,1993).

[1] Ernest-Antoine Seillière, président du Medef (Le Figaro Entreprises, N°18419 du 27 octobre 2003).

À l'exigence de faire converger deux objectifs apparemment contradictoires (objectifs économiques et finalité humaine), à l'impérieuse nécessité d'assumer à la fois responsabilité économique et responsabilité sociale, s'ajoute une troisième qui vient peser de tout son poids sur ses objectifs externes ; une nouvelle responsabilité sociale externe ou responsabilité sociétale à laquelle l'entreprise ne peut aujourd'hui se soustraire en se contentant de payer par exemple ses impôts.

Ainsi, au niveau des objectifs externes, il faut désormais faire la distinction entre :
- Orientation *shareholders*, les actionnaires, (augmentation de la valeur de la firme pérennité de la firme, distribution régulière de dividende maximum).
- Et orientation *stakeholders*, ceux-ci regroupant les parties prenantes à la vie de l'entreprise, mais qui ne sont pas directement impliqués dans sa gestion.
- *Lutte contre la pollution, développement de l'emploi, devenir* ***une entreprise citoyenne*** - (Helfer, Kalika, Orsoni, 2000).

L'entreprise citoyenne ou sociétale est celle qui met l'intérêt de la société et de l'humanité au même niveau que son propre intérêt. Il lui est seulement demandé de supporter, d'une part, les conséquences de ses actes et, d'autre part, d'avoir le souci de l'intérêt général en particulier aujourd'hui, le souci de l'emploi et de la défense de l'environnement.

1. Pourquoi prendre en compte les exigences de l'environnement

A - Nécessité et anticipation du changement

Les chefs d'entreprise sont de plus en plus tributaires des mouvements d'opinion concernant les firmes qu'ils dirigent. Les associations de consommateurs, les ligues des droits de l'homme, les syndicats constituent des contrepoids puissants, capables, sous la menace de boycott, d'infléchir une stratégie dangereuse sur le plan social ou environnemental.
Sous l'effet de leurs pressions et de multiples autres, les gouvernements réagissent en édictant diverses lois et règlements pour inciter ces managers à se montrer plus responsables envers la société.
Or, la réglementation en matière d'environnement est particulièrement mouvante ; ce qui met souvent les entreprises dans des situations particulièrement inconfortables.
Elles vont devoir donc faire face, de manière permanente, à un énorme besoin de changement. « L'essentiel sera assuré par les gouvernements qui traduiront les problèmes d'environnement en taxes, règlements et politiques d'équipement. D'autres changements seront provoqués par les consommateurs. Les entreprises changeront. Mais le feront-elles avec prévoyance et en anticipant les ajustements nécessaires ? ou retarderont-elles le mouvement, poussant encore un peu plus la société vers la catastrophe » (Brown, 1992). Il reviendra alors à la puissance publique d'actionner le levier des incitations fiscales ou des subventions si ses lois et réglementations s'avéraient peu puissantes à rendre les entreprises sinon proactives, tout au moins réactives.

B - Les nombreuses dérives de la course au profit

Les dirigeants d'entreprise africains en sont toujours à la poursuite du seul objectif de la maximisation du profit. À juste raison sans doute ; mais une course au profit émaillée de plusieurs « faits divers » dramatiques, dans des pays plus avancés qui, à certains égards, ne constituent plus des références :
- « sang contaminé » avec ses longs procès impliquant de hautes personnalités politiques ;
- naufrage du vétuste pétrolier, l'Erika qui pollue la côte atlantique ;
- restructurations sociales douloureuses : alors que leurs taux de profit augmentaient, Michelin annonce un plan de licenciement à grande échelle (8 000 personnes) en 2000 ; il sera suivi en 2001 de Danone ;
- multiplication de scandales financiers, d'affaires de corruption (les fabricants d'armes ou les firmes pétrolières tentent d'attirer la grâce d'importants hommes politiques pour enlever les marchés) montrant ainsi les limites d'une approche en termes de contrôle juridique ;
- nouvelles formes d'esclavage avec le développement du travail des enfants dans les pays de délocalisation de la production des entreprises des pays avancés ;
- le développement des OGM et la « mal bouffe » avec leurs risques de nuire à la santé des consommateurs ;
- etc.

autant de catastrophes concomitants à la course effrénée au profit qui ont amené le problème de l'entreprise citoyenne au centre des débats politiques.

Eu égard à leur contexte spécifique, les entreprises des pays africains émergents ne peuvent se payer le luxe de se référer à certains modèles ou comportements occidentaux, au risque de laisser en l'état des questions environnementales prioritaires pour l'Afrique : préservation de l'eau, traitement des déchets, combat contre la désertification, le sida.
Les problèmes environnementaux qui ne concernaient autrefois que les secteurs à haut risque comme les industries chimiques et pétrolières se révèlent être un nouveau type de défi pour toute entreprise aujourd'hui. (Tyteca & Postiaux,1995).

C - L'Entreprise citoyenne : au-delà du mécénat

En réalité, l'entreprise a toujours pris conscience que payer ses impôts n'est pas suffisant pour qu'elle s'acquitte de ses responsabilités vis à vis de la société. Il lui est souvent arrivé d'avoir à financer des activités

ou des institutions à but non lucratif de caractère universitaire, médical, scientifique, charitable, culturel, sportif ou religieux ; ces financements qui n'ont aucun rapport avec la poursuite de sa mission économique aboutissent plutôt à distraire une partie des sommes qu'elle pourrait utiliser pour le financement de son développement.
Cependant, il s'est chaque fois agi d'investissements réels pour prendre en charge des besoins non solvables au travers du sponsoring (ou sponsorisation), mécénat, parrainage, patronage etc, surtout dans les domaines sportifs, culturels, en vue de retombées éventuelles plus ou moins directes en terme de communication ou d'image ; une démarche qui, ainsi, continue à limiter le champ d'action des dirigeants d'entreprise au marketing et partant à l'économique.

C'est d'ailleurs la seule vision que la grande majorité des chefs d'entreprise en Afrique ont de leur responsabilité sociale externe. Il est temps que la critique qui leur est habituellement servie, d'utiliser la citoyenneté de leur entreprise et le concept de développement durable uniquement pour des raisons de marketing, soit complètement dépassée.

Outre ses responsabilités économiques et sociales traditionnelles, ses responsabilités culturelles, et celles vis à vis des consommateurs, une entreprise dans un pays émergent, est aujourd'hui appelée à participer aux charges et actions d'intérêt général, celles au delà des intérêts personnels de ses associés, salariés et clients ; c'est à dire qu'elle se reconnaîtra dorénavant :
- un rôle écologique qui l'oblige à respecter le milieu naturel ;
- et un rôle sociétal qui, lui, consiste à prendre en compte les conséquences de son activité sur la société.

Une entreprise dans un pays émergent a plus de sujétions que toute autre, eu égard aux spécificités de l'environnement des pays émergents, en l'occurrence les pays africains soudano-sahéliens dont les économies sont perpétuellement menacées par :
- les vicissitudes climatiques avec ses calamités et autres conséquences désastreuses : sécheresse et désertification, bétails décimés… ;
- la précarité de la santé des populations, celle-là minée par le VIH Sida et autres maladies endémiques ;
- la pauvreté et la famine ;
- l'analphabétisme ;
- et, … last, but not least, un endettement excessif qui freine ces pays dans leurs échanges commerciaux et les empêche de consacrer l'énergie et les moyens suffisants à l'éducation, la santé et la protection de l'environnement. **(L'on me permettra, du haut de cette tribune de pour joindre ma voix et les vôtres à celles de nombreux autres militants d'un néo-développement à partir du rééquilibrage des forces économiques entre les pays du Sud et du Nord, et crier très haut : IL FAUT ANNULER LA DETTE !)**

D - L'Entreprise citoyenne et la question du rôle fondamental de l'entreprise

La question du rôle de l'entreprise est importante. La résolution des problèmes de société est-elle le fait des pouvoirs publics seulement ou les entreprises privées peuvent (ou doivent) - elles aider à résoudre ces problèmes par des décisions volontaristes de leur part ?

Les économistes classiques sont par principe opposés à ce type d'intervention de l'entreprise privée dans la résolution des problèmes de société, domaines qui, presque par définition, font sortir celle ci de sa vocation économique première : créer de la richesse (Friedman, 1971).

Aux Etats-Unis et plus récemment en Europe, des voix se sont élevés pour justifier ce type d'intervention. Ces prises de position se sont appuyés sur quatre arguments essentiels :

- « les régulations gouvernementales, quoique fondamentales pour établir les limites du jeu concurrentiel et réprimer les comportements malhonnêteté, ne constituent pas pour autant le seul instrument capable de concilier l'intérêt public avec les intérêts particuliers, ni ne sont un substitut pour un comportement responsable ;
- dans une société industrielle complexe, la puissance des entreprises privées doit pouvoir être utilisée pour remédier à certains problèmes de société si l'on veut les résoudre, à l'intérieur des règles clairement établies ;
- les qualités et les compétences requises par les managers d'aujourd'hui sont telles que ceux-ci ne peuvent rester confinés dans la recherche de solutions économiques internes à leurs entreprises sans s'intéresser à leurs conséquences sociales et externes ;
- les problèmes et les risques inhérents à la participation des entreprises privées dans la résolution de problèmes de société peuvent être limités grâce à la recherche, à l'éducation, au contrôle gouvernemental et à la responsabilisation » (Andrews,1971).

En tout état de cause, les préoccupations d'environnement ne sont plus perçues comme une contrainte administrative et budgétaire, mais plutôt comme une composante essentielle de la politique d'investissement des entreprises et même un gage de progrès pour l'avenir. « réduction des risques, amélioration des parts de marché, création d'emplois, renforcement de la qualité du management, mobilisation accrue du personnel, les avantages indirects que permet la prise en compte de l'environnement par les entreprises font que ce dernier est en passe de devenir un critère de plus en plus en

déterminant pour leur compétitivité. Et c'est ainsi qu'une bonne anticipation des questions d'environnement devrait contribuer à assurer la pérennité des entreprises » (De Teyssier, 1993). Par ailleurs, et contrairement à une idée répandue, la plupart des entreprises compétitives au niveau mondial sont « éco-efficientes », c'est à dire qu'elles intègrent des investissements « écologiques » coûteux en un premier temps mais rentable sur la durée[2].

2. Quelles stratégies de développement durable ?

Toute stratégie permettant de prendre en compte les exigences de l'environnement est vouée à l'échec si elle n'est pas sous-tendue par un préalable : une réelle volonté politique d'introduire et de développer une démarche de développement durable dans le quotidien opérationnel de l'entreprise : volonté politique de la puissance publique, d'une part ; volonté politique de l'entreprise, d'autre part.

A - Volonté politique de la puissance publique : l'Etat est le garant de l'intérêt général

L'action ou le refus d'action des entreprises peut être en conflit avec les objectifs de l'Etat qui est le garant de l'intérêt général.

Le problème posé est alors celui des incitations ou des moyens de contrainte à employer par celui-ci, sachant que dans le cadre d'une économie aujourd'hui mondialisée nos entreprises sont plus que fragiles et peuvent difficilement ignorer leur équilibre d'exploitation.

En vérité cette volonté politique existe ; elle s'exprime et se manifeste sous plusieurs formes d'incitations ou de moyens pour contraindre l'entreprise à être en osmose avec la société dans laquelle elle s'insère, dans le sens où elle ne peut être véritablement prospère que dans un cadre économique, social et écologique convenable.

2.1 - Une volonté politique manifeste

La plupart des gouvernements africains ont créé des ministères spécialisés ; comme par exemple, au Sénégal, bien avant le sommet de Rio, un ou des départements ministériels ayant pour vocation de prendre en charge les différentes dimensions des problèmes environnementaux. Aujourd'hui, il n'existe qu'une seule structure à compétence pleine, le Ministère de l'Environnement, qui a une vision globale donnant du sens, de la cohérence et de la consistance à la politique gouvernementale du Sénégal en matière d'environnement.

Il faut se réjouir et louer les efforts que ce département déploie pour instaurer une nouvelle pratique des décisions et actions gouvernementales ; c'est à dire des décisions et actions politiques qui ne sont plus calculées à court terme ; un souci d'éviter dorénavant de répondre à des intérêts économiques particuliers sans tenir compte de l'impact à long terme pour l'ensemble de la population.

Toutefois, il faut reconnaître que ces gouvernements africains et leurs ministères spécialisés :
- n'ont guère de moyens ;
- manquent de relais sur le terrain : les administrations ne sont pas formées aux questions de développement durable ;
- doivent régler, et de manière presque simultanée, des problèmes qui se caractérisent par leur nombre et leur diversité : les problèmes urbains, l'eau, l'assainissement, les déchets, trouver des solutions pour l'énergie, la déforestation, la protection des richesses halieutiques, les pollutions diverses… etc.

2.2 - La réglementation comme moyen stratégique

Faute de moyens pour agir les gouvernements des pays émergents se contentent d'assurer l'essentiel en traduisant les problèmes d'environnement en
- normes assorties de sanctions administratives ou judiciaires pouvant s'appliquer en cas de non respect ;
- fiscalité répressive ;
- fiscalité incitative : allègements fiscaux… ;
- autres instruments économiques : redevances (administratives), aides financières (subventions) ;
- etc.

mettant l'accent d'avantage sur le principe tout simple du « pollueur - payeur », qui stipule que le pollueur doit supporter le coût de la pollution qu'il occasionne.

À cela s'ajoutent des campagnes d'information, des politiques d'équipement et d'assistance technique et une demande de participation accrue des autorités locales.

Voilà une démarche traditionnelle **de lutte contre la pollution** qui a montré ses limites. Il faut dorénavant substituer à ce concept de « lutte contre la pollution », celui de « gestion de l'environnement » qui comprend évidemment la prévention de la pollution et surtout la communication.

L'exemple de la Tunisie

À cet égard, il faut se référer à l'exemple de la Tunisie qui depuis 1992 déploie et met en route progressivement une stratégie adéquate de gestion de l'environnement qui a consisté à :

[2] Jean Louis Buchet, Jeune Afrique N° 1904 du 2 au 8 Juillet 1997.

- sensibiliser le public à l'impact négatif de certaines industries sur les ressources naturelles du pays et la santé des habitants ;
- parler directement aux industriels et leur expliquer les bénéfices qu'ils pouvaient tirer d'un meilleur contrôle de leurs équipements et de leurs rejets ;
- réaliser un « cadastre du rejet industriel » dressant l'état de l'environnement dans le pays : identification des industries les plus polluantes, des matières premières utilisées, de la nature des rejets liquides et solides, de leur degré de nuisance, avec indication des quantités et des débits, des maxima et des minima ;
- créer une Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE) ;
- etc.

Au total, une politique volontariste qui a permis à ce pays émergent d'importants résultats en matière de gestion de l'environnement avec un accent tout particulier sur la prévention et la réduction de l'impact des réglementations anti-pollution.

C'est d'ailleurs le sens des engagements pris par nos Etats à la Conférence de Rio dite « Sommet de la Terre », en 1992 : **élaborer une stratégie nationale de développement durable**.

À cet égard, il faut s'étonner que ce n'est qu' en début 2003 que la France a lancé son Conseil national du développement durable et adopté (le 3 juin 2003) sa stratégie nationale de développement durable qui constitue son cadre d'action ! Quid alors des autres Etats africains ?

Le modèle de la France

Toute fois il y a une bonne démarche que ces Etats africains (qui en sont toujours, pour la plupart, aux professions de foi et actes vertueux de contrition) pourraient « copier » de la France[3].

En effet, même si ce n'est que sur le tard que la France a adopté sa stratégie nationale de développement durable, elle avait cependant, mis en place, depuis 2001, une loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi du 15 mai 2001). Cette loi a pour but d'*« informer les investisseurs de la manière dont l'entreprise prend en compte les risques environnementaux et s'organise pour y faire face »*, compte tenu du mouvement dans le monde économique et de la mobilisation - si faible soit-elle - des entreprises autour du concept de développement durable.

En fait, il s'agit pour les entreprises de publier des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Mme Bachelot-Narquin Ministre français de l'écologie et du Développement durable expliquera qu' « une entreprise connaissant mieux la société qui l'entoure ou maîtrisant mieux ses dépenses et ses risques est gagnante sur le long terme. Sur le plan social, c'est un facteur de motivation des salariés. À un moment où le capital humain va devenir une des principales richesses, c'est aussi un moyen d'attirer de bons collaborateurs à la recherche de plus en plus de valeurs[4] ».

B - Mais l'Etat n'est pas le seul responsable du développement durable : volonté politique de l'entreprise

La réalisation effective des objectifs du développement durable, ne peut aboutir que si l'ensemble des acteurs de la société agit en commun. Il faut une implication de tous les groupes socio-économiques : à coté des associations, des ONG, des syndicats et des citoyens (l'implication de ces groupes est essentielle pour prendre véritablement le développement en main), les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, ont un rôle éminent et primordiale à jouer.

Ce rôle est d'autant plus aisé que le développement durable n'est pas une préoccupation vraiment nouvelle aux chefs d'entreprise qui seraient-ils des « M. Jourdain du développement durable, qui en font sans le savoir »[5]. Il suffit donc de les amener à prendre conscience qu'une entreprise fait du développement durable lorsqu'elle fait des efforts, par exemple, pour :

- intégrer des handicapés, pour s'installer dans les quartiers ;
- mettre en place des programmes pour fournir des trithérapies à ses salariés touchés par le sida, dans un pays où elle s'est implantée ;
- prendre en compte les difficultés liées aux OGM dans les produits alimentaires
- etc.

Une politique de développement durable fait appel à un peu de créativité permettant d'initier et de mettre en œuvre des programmes adéquats ; elle fait appel aussi, tout de même, à l'implication des ressources humaines.

2.3 - Des initiatives et des programmes à mettre en œuvre

Nous nous contenterons de rendre compte ici de deux expériences concluantes menées au Canada et aux Etats-Unis.

---

[3] La France va abriter dans quelques jours, le 27 novembre, le premier forum mondial du développement durable, sous le patronage du Président J. Chirac, ardent défenseur de la thématique de la triple responsabilité économique, sociale et environnementale qui constitue le pilier du développement durable.

[4] Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre de l'écologie et du Développement durable (France - Gouvernement Raffarin 2002) - Voir Le Figaro Entreprises N°18419 du 27 Octobre 2003.

[5] Passage d'interview in Le Figaro Entreprises n° 18419 du 27 octobre 2003.

Un programme commun : le « responsible care »
Lancée au Canada en 1983, le « responsible care » est une initiative de l'industrie chimique, visant à manifester et faire connaître l'engagement des entreprises affiliées signataires d'améliorer tous les aspects de leurs opérations en rapport avec la protection de la santé, la sécurité et l'environnement.
Adopter un programme « responsible care », c'est reconnaître intégralement ses responsabilités et ses missions en matière d'environnement et de sécurité, tout en répondant aux préoccupations légitimes du gouvernement, de la société civile et du public en ces domaines.
La philosophie du « responsible care » est véhiculée par des principes directeurs déclinés en directives et codes de bonne pratique pour faciliter sa mise en application.
Exemple de principes directeurs :
- veiller à ce que la politique à mener en matière de santé, sécurité et environnement soit connue et appliquée par tous les collaborateurs de l'entreprise ;
- veiller à disposer de données nécessaires permettant d'évaluer l'impact de ses procédés, produits et activités sur l'environnement, ainsi que sur la santé et la sécurité de la population en vue d'en maîtrise les effets éventuels ;
- fournir aux populations les informations nécessaires pour se former une opinion sur les effets des activités de l'entreprise sur la sécurité, la protection de la santé et l'environnement…
- promouvoir la recherche dans les domaines de la sécurité, de la santé et de l'environnement ;
- etc.

Un tel programme implique le développement d'indicateurs permettant de mesurer le progrès réalisé et donc une communication adéquate vers le personnel et l'opinion publique, tant sur l'engagement des dirigeants d'entreprise, que sur les résultats obtenus.

On le constate, le but de la loi française sur les Nouvelles Régulations Economiques ne fait en réalité que reprendre, quant au fond, ce programme élaboré par des entreprises appartenant à un même secteur, avec force insistance sur l'obligation pour les entreprises de publier des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Un programme de développement durable ne serait-il pas essentiellement, alors, un plan de communication permettant à l'entreprise de prendre conscience qu'elle peut se donner les capacités et les ressources nécessaires pour tendre vers le « zéro impact sur l'environnement » ?

Le programme 3P de la firme américaine 3M
La firme américaine 3M, est sans doute célèbre par la variété de biens de consommation qu'elle produit, mais elle a acquis aussi une certaine notoriété grâce à son programme novateur appelé 3P, « Pollution Prévention Pays », pour répondre aux exigences du développement durable. Le programme 3P se fonde sur l'idée que le meilleur moyen de lutter contre la pollution est d'abord de ne pas la créer.

Les dirigeants de 3M ont tôt compris que :
- Les problèmes d'écologie auraient une influence croissante sur la compétitivité de leur firme.
- Compte-tenu de la complexité grandissante des réglementations concernant l'environnement, il serait difficile de s'adapter rapidement aux possibilités du marché.

L'objectif du programme était, dans un premier temps, de parvenir à :
- réduire de 90% les rejets atmosphérique de 3M ;
- introduire la lutte anti-pollution dans le plan économique ;
- introduire la lutte anti-pollution dans les critères d'évaluation du personnel (cadre et non cadres) ;
- utiliser l'esprit créatif du personnel, et élaborer une approche plus systématique de la prévention avec des objectifs plus quantifiables.

Le programme comporte aussi d'autres éléments :
- récupération des ressources ;
- nouvelles économies d'énergie ;
- abandon des produits qui attaquent la couche d'ozone
- amélioration des conditions de stockage souterrain ;
- etc.

Mais le point de succès du programme est assurément cette démarche d'encouragement du personnel en contact direct avec les produits et les procédés de fabrication de 3M à découvrir les remèdes à apporter. Ainsi, sur une période de 10 ans, plus de 3 000 projets 3P - des initiatives du personnel - ont évité plus de 500 000 tonnes de rejets polluants et économisé plus de 500 millions de dollars de frais.

3. Impliquer les Ressources Humaines

Pour développer des actions profondes et à long terme, l'entreprise devra trouver un ensemble de synergies créatives entre ses objectifs écologiques et économiques, en accordant une attention particulière à la dimension humaine et organisationnelle de ces questions. (Boirall & Jolly, 1992)

En effet, le personnel est concerné au premier chef ; il doit être le premier à adopter la démarche de développement durable, car il est demandeur. Le concept de développement durable valorise et donne un sens à son travail d'une part, et. crée du lien social dans l'entreprise, d'autre part.
Un autre lien qui se crée est celui entre, d'une part, stratégie d'entreprise en faveur d'une meilleure protection

de l'environnement et, d'autre part, la gestion des ressources humaines de cette entreprise : les salariés qui participent au processus de production et de mise sur le marché de produits et de services sont les mêmes citoyens qui, à l'instar de l'ensemble de la société, se préoccupent davantage, s'informent, se conscientisent vis à vis de la nécessaire protection des milieux naturels et accentuent la pression écologique sur l'entreprise. Ils détiennent beaucoup d'informations sur ses activités, et peuvent être selon le cas, les meilleurs défenseurs ou les pires détracteurs de l'entreprise vis à vis du monde extérieur.

Une DRH et sa Direction générale, le management de façon plus globale, ne peuvent ignorer ce phénomène ; il sera impératif que l'organisation de l'entreprise soit telle que :

- le personnel sera associé à la fixation des objectifs écologiques et donc parfaitement informé des décisions stratégiques à exécuter ; par ailleurs, les initiatives individuelles seront officiellement reconnues ;
- chaque collaborateur aura pleinement conscience des objectifs à court et moyen termes, appliquera les principes retenus et sera intéressé par les résultats obtenus globalement et individuellement ;
- au total, que l'ensemble du personnel soit informé de la stratégie adoptée par le management vis à vis de la protection de l'environnement.

Quant aux cadres, leur adhésion est essentielle, car ce sont eux qui décident des priorités, allouent les ressources, motivent et encouragent le personnel.
Nous conclurons par quelques recommandations, qui au demeurant ont été déjà évoquées ci-dessus.

Les entreprises qui sauront intégrer les préoccupations écologiques dans leur stratégie de développement à long terme seront les gagnantes de demain. Il n'est même plus possible de faire abstraction de ces préoccupations ; puisqu'il en est ainsi, il est essentiel qu'elles internalisent les coûts des dommages causés à l'environnement pour qu'il ne leur soit pas appliqué le principe du pollueur-payeur, ce qui, fatalement, se répercutera sur leur gestion avec des préjudices qui pourraient être fort regrettables.

« Une politique globale d'anticipation face aux nouveaux défis écologiques est aujourd'hui partie intégrante de la stratégie et de la compétitivité des entreprise » (Boirall & Jolly, 1992).

Bibliographie

ANDREWS K., The Concept of Corporate Strategy, Dow Johns Irwin,1971.

BROWN L.R. « Lancer la révolution environnementale », in l'Etat de la planète 1992 ed. L.R.Brown et coll., Paris, Economica,1992.

DE TEYSSIER F., (coord) Entreprise et environnement. La révolution paradoxale, Paris, les Editions d'Organisation, 1993.

FRIEDMAN M., Capitalism and Freedom, The University of Chicago Press, 1971.

GIBSON G., (coord.), Repenser le futur, Village mondial,1997.

GODET M., De l'anticipation à l'action, Dunod,1991.

HELFER J.-P., KALIKA M., ET ORSONI J., Management, stratégie et organisation, Vuibert, 3e édition, 2000.

ORÉAL S., Management stratégique de l'entreprise, Paris, Economica,1993.

TYTECA D., ET POSTIAUX J.M., « Environnement et compétitivité », in Marc Ingham (sous la direction de) Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université, 1995.

Le contrat psychologique peut-il aider à mieux apprénhender le stress en entreprise ?

Virginie Moisson
Doctorante en Sciences de Gestion
IAE d'Aix-en-Provence
Université d'Aix-Marseille III
CEROG
virginie.moisson@iae-aix.com

Jean-Marie Peretti
Professeur
ESSEC et IAE de Corte
peretti@essec.fr

Introduction

Gérer n'est pas chose évidente et aujourd'hui plusieurs ont le sentiment que quelque chose s'est brisé dans nos milieux de travail et que le lien qui existe entre un employé et son employeur n'est plus comme avant. Ainsi, la flexibilité croissante du travail modifie profondément le lien entre employés et employeurs, conduisant à des changements profonds du contrat psychologique ; qui à son tour pourra générer du stress pour les salariés.

Dans ce contexte, les travaux sur le contrat psychologique, défini comme la croyance d'un individu en l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie ; employé et employeur, (Rousseau et Tijoriwala, 1998), peuvent aider à mieux appréhender le phénomène du stress professionnel et ainsi conduire à adopter des stratégies d'ajustement visant à réduire les conséquences négatives au plan des attitudes et des comportements d'un sentiment de bris et de violation du contrat psychologique.

Le stress défini comme « 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 » (Roques, 1999) connaît ces dernières années un intérêt croissant auprès des chercheurs en gestion. Ainsi, des études se penchent sur les situations potentiellement stressantes (Moisson et Roques, 2005), d'autres travaux explorent les stratégies d'ajustement développées face à des situations de travail difficiles ou les manifestations de stress observées dans l'organisation. Mais peu d'entre elles, se penchent sur les mécanismes par lesquels un salarié en vient à considérer la situation professionnelle comme stressante. Qu'est-ce qui amène le salarié à percevoir de l'incertitude, de l'injustice… et ainsi à rendre la situation de travail « anormale », désagréable voire stressante ?

Dans cette communication, nous présenterons le concept de contrat psychologique. Après avoir rappelé sa définition, nous tenterons de montrer comment celui-ci peut être violé ou rompu et quelles peuvent en être les conséquences en termes de stress. Enfin, nous terminerons notre propos en présentant une population spécifique, réputée pour être touchée par le stress professionnel, les infirmières d'un service d'urgences.

1. Le contrat psychologique

1.1 - Définitions

Le contrat psychologique qui est un contrat informel, non écrit, se fonde sur les théories de l'échange (Vroom, 1964 ; Blau, 1964), des attentes (Lewin, 1936) et de l'équité (Adams, 1965) cité par Saba et Lemire en 2002. Il repose sur des croyances individuelles explicites et implicites sur les obligations mutuelles qui existent entre employeurs et employés et l'effet de leur transgression sur le comportement des employés. On attribue sa paternité à Argyris (1960) qui avait créé le terme pour décrire la relation qu'entretenaient des ouvriers avec leur contremaître dans une usine (Guerrero, 2005). Le terme a été repris par Levinson (1962) et Schein (1965) qui ont développé et précisé le concept.
Ainsi selon Schein (1985), le contrat psychologique est défini comme une série d'attentes réciproques non écrites entre un salarié et une organisation ; autrement dit, il s'inscrit au sein d'un processus d'échange de contributions et de rétributions : le salarié met sa force de travail au service de l'organisation, laquelle le récompense de ce fait (Mullenbah, 2002).
Dans ce schéma (ci dessous), il est clairement mis en évidence que l'organisation a une véritable responsabilité vis-à-vis des salariés et qu'elle se doit de prendre en considération l'évolution de leurs besoins.

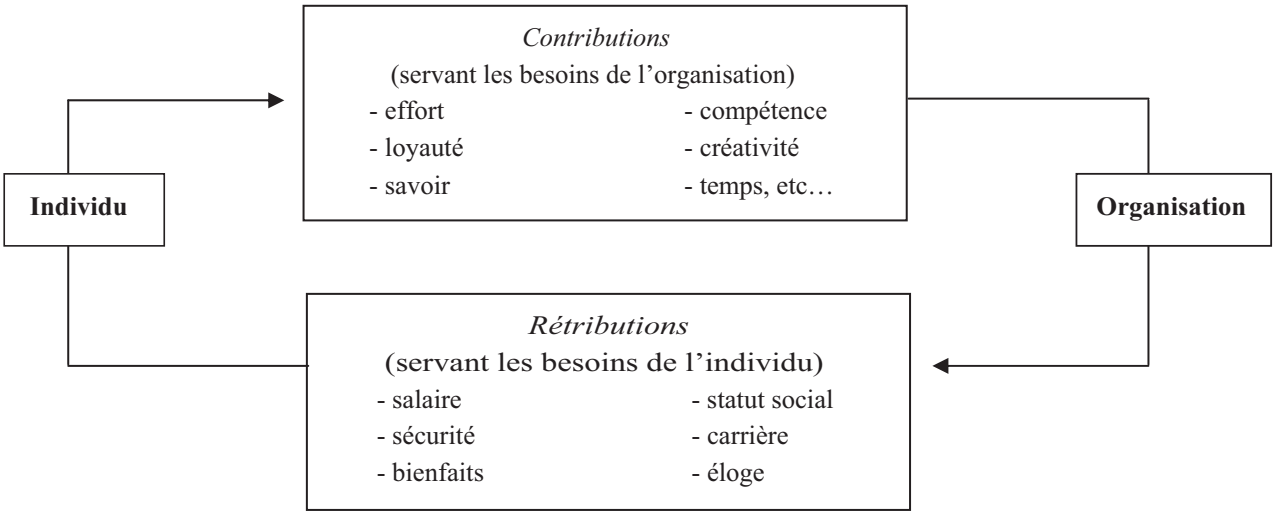
1.2 - Le contenu du contrat psychologique

Même s'il n'existe pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, que la compréhension du contrat psychologique diffère selon les cultures et la perception des salariés (Thomas, Au et Ravlin, 2003, cités par Lemire et Saba, 2005), on retrouve deux grands types de contrats, l'un relationnel et l'autre transactionnel. Le contrat transactionnel renvoie à une collaboration limitée dans le temps, dont les termes sont bien spécifiés et d'ordre plutôt économique, tandis que dans le cas du contrat relationnel, il n'y a pas de durée limitée, les termes ne sont pas spécifiés de façon précise et les obligations sont aussi bien affectives qu'économiques. Le type de contrat psychologique n'est pas fixé de façon définitive et statique (Campoy et Neveu, 2005). Ces dernières années, le contrat psychologique a considérablement évolué. Dans l'ancien contrat psychologique, en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, cette dernière offrait à l'individu la possibilité d'évolution de carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités (Lemire et al ; 2003, Sims, 1994). Aujourd'hui les conditions de travail ont évolué et les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions : la charge de travail augmente, on exige le développement de compétences multiples… ainsi, nous assistons à un processus de transformation en profondeur de la relation d'emploi qui conduit à une violation ou rupture du contrat psychologique. C'est ce point que nous développons dans la section suivante.

1.3 - La violation du contrat psychologique

Il y a rupture ou violation du contrat psychologique lorsque les salariés considèrent que l'organisation n'a pas respecté un (ou plusieurs) de ses engagements, qu'ils soient explicites ou implicites (Turnley et Feldman, 1998). La complexité de la violation du contrat psychologique tient à ce qu'elle est d'abord avant tout perceptuelle, c'est-à-dire qu'elle peut se développer non seulement lorsque l'organisation n'a pas respecté un de ses engagements, d'une manière délibérée ou à la suite de circonstances indépendantes

Source : *Mercier, 1999 adapté de Hunt et al, 1988, cité par Mullenbach, 2002.*



de sa volonté, mais encore lorsqu'il y a des interprétations conflictuelles touchant un ou plusieurs éléments du contrat psychologique. Dans un tel cas, l'organisation prétend avoir respecté l'ensemble de ses engagements envers les salariés alors que ces derniers concluent, au contraire, à la violation du contrat psychologique (Morrisson et Robinson, 1997, Rousseau, 1995). Lorsqu' ils sont violés, ils peuvent générer chez les salariés de la méfiance, de l'insatisfaction, voire peut-être une dissolution de la relation (Argyris, 1960 ; Rousseau, 1989).

2. Les effets de la violation du CP sur les comportements des salariés

2.1 - La perte de confiance

Le sentiment de violation du contrat psychologique ébranle la confiance que le salarié place dans l'organisation (et ses représentants) quant à sa capacité à respecter les termes du contrat. En effet, puisque la confiance est un des éléments essentiels à la base de l'élaboration de ce type de contrat, lorsque le salarié a le sentiment que son contrat a été violé, la perception de confiance vis-à-vis de « l'autre partie » est elle aussi ébranlée. Konovsky (2000), cité par Campoy et Neveu (2005), précise que la confiance est nécessaire pour maintenir un échange social notamment dans le court terme, quand des asymétries temporaires peuvent exister entre les contributions et les rétributions ou récompenses liées à la participation de l'individu à la relation. À la suite de la violation du contrat, le salarié ne croit plus que ses propres contributions d'aujourd'hui seront récompensées, comme promis par l'employeur demain (Robinson, 1996) ; sa confiance s'effondre. La violation : parce qu'elle est fondée sur la confiance, peut conduire à des réactions émotionnelles très fortes et à un sentiment de trahison (Guerrero, 2005).

2.2 - Le stress perçu

Une conséquence possible de la rupture du contrat psychologique est le stress ressenti par les salariés. En effet, le non-respect des promesses explicites faites entre les deux parties peut conduire à une réaction affective forte et extrêmement désagréable. D'ailleurs, les salariés se perçoivent rarement comme une source de rupture du contrat psychologique. En revanche, ils sont très sensibles au non-respect des promesses de la part de l'employeur (Guerrero, 2005). Bien entendu, le niveau de stress diffèrera selon le type de personnalité, ainsi comme l'ont montré deux cardiologues, Friedman et Rosenman (1974) qui ont divisé les individus selon deux types de personnalité : le type A et le type B. Le type A est plus stressé que le type B et il présente un risque plus élevé de maladies cardio-vasculaires. De plus, le stress perçu sera différent selon le type de contrat conclu. Un contrat de type relationnel - reposant sur une légitimité morale, renvoyant à des obligations socio-émotionelles de longue durée en vertu d'un engagement réciproque de chaque partie- devrait conduire à davantage de stress, en cas de violation ou rupture, qu'un contrat de type transactionnel - dont les obligations spécifiques sont de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque.

3.1 - Une évolution du métier de base

Nombreux sont les salariés qui ont le sentiment que le pacte conclu avec l'employeur a évolué. Ainsi, les personnels de santé déplorent aujourd'hui un travail éloigné de leur cœur de métier, à savoir soigner. Il semble qu'à l'heure actuelle la majorité de leur activité soit consacrée à ce qu'ils nomment « la bobologie » ; c'est-à-dire des maux bénins qui pourraient être traités par les médecins de famille. Or, de plus en plus d'individus se tournent vers l'hôpital et plus particulièrement vers le service des urgences pour une rage de dents ou un mal de tête. Ce phénomène a pour conséquence directe et évidente un surcroît d'activité, des gestes de moins en moins techniques opérés par les professionnels de la santé et des situations de travail où la tension ne cesse d'augmenter face à une population de plus en plus exigeante et impatiente. Aussi, cette évolution du métier conduit à un stress de plus en plus élevé et à une augmentation de l'intention de quitter l'organisation. Ce sentiment n'est pas unique au réseau de la santé mais il semble particulièrement partagé dans ce milieu. Les symptômes de ce malaise sont apparents notamment dans le cynisme ambiant, une perte de confiance envers les dirigeants, un épuisement généralisé, le roulement de personnel ou le refus de promotion par du personnel compétent. Cette évolution est donc vécue comme anormale et injuste par les salariés qui ont le sentiment que les promesses ne sont pas tenues, ce qui conduit à des sentiments de non reconnaissance et de déception.

3.2 - Vers un nouveau contrat psychologique

Le contenu du contrat tend à évoluer, ainsi nous sommes passés au cours des vingt dernières années, d'un contrat stable, structuré et sécurisant à un contrat plus flexible, plus ouvert sur la renégociation des engagements de chaque partie, mais aussi plus centré sur l'échange et l'employabilité (Guerrero, 2004). Ainsi, dans la population étudiée nous retrouvons des professionnels de santé qui occupent leur poste depuis plus de vingt ans confier avoir une vision très différente de leur métier, notamment par rapport à leur embauche. Une soignante déclarait « Une infirmière est une technicienne et finalement sur le terrain des urgences elle va plus souvent faire de la « bobologie » plutôt que des gestes

techniques précis ». Ce phénomène de décalage entre vision idéalisée du métier et réalité perçue se retrouve aussi chez les jeunes infirmières diplômées « Le fait d'être infirmière aux urgences implique de soigner de vraies urgences or dans la réalité tu rencontres tout aux urgences mais pour les gens tout est une urgence ! », « Le fait de gérer des patients violents ne correspond pas à mon métier, je sais faire quand c'est quelqu'un qui a un infarctus, un AVP…». Dans ces quelques propos, nous retrouvons combien il est important d'équilibrer les deux types de contrats (relationnel et transactionnel) afin que les salariés ne soient pas déçus et qu'ils ne perçoivent pas une violation de leur contrat psychologique.

Conclusion

La perte de la sécurité de l'emploi, les exigences de l'entreprise pour plus de flexibilité et de performance, ont été vécues par beaucoup de salariés comme unerupture des obligations initialement fixées (Robinson et al, 1994). Cette rupture est liée à un sentiment d'injustice, à l'impression que la relation d'échange est déséquilibrée au détriment du salarié (Guerrero, 2004).

Ainsi dans le contexte actuel, les salariés ressentent de plus en plus de pression et se retrouvent en difficulté au sein de leur environnement professionnel. Face à ce constat, où nous le rappelons ce qui est pris en considération n'est pas la réalité de la violation du contrat psychologique mais les perceptions qu'en ont les salariés, il semble primordial de redéfinir un nouveau contrat psychologique davantage proche de la réalité. Pour ce faire, il sera nécessaire de prendre en considération les différentes formes de confiance (affective et calculée) mais aussi les deux niveaux de confiance (envers le supérieur hiérarchique et la direction de l'entreprise) pour redéfinir un nouveau contrat psychologique et ainsi réduire les tensions ressenties par les salariés.

Bibliographie

CAMPOY E. ET NEVEU V. (2005), Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique, *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH « stress, burnout et conflits de rôles », Mai 2005, Aix-en-Provence*.

FENLASON K. J. ET BEEHR T. A. (1994), Social support and occupational stress: effects of talking to others, Journal of Organisational Behavior, 15, 157-175.

GREENGLASS E.R (1993), The contribution of social support to coping strategies, Applied Psychology: an international Review, 42, 323-340.

GUERRERO S. (2005), Le « contrat psychologique » : son intérêt, et son rôle sur la mobilité externe, La gestion des carrières : enjeux et perspectives, Vuibert.

LAZARUS R. S. ET FOLKMAN S. (1984), Stress, appraisal and coping, Springer publishing company, New York.

LEMIRE L. ET SABA T. (2005), Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée, Actes de l'AIMS.

LIN N. ET ENSEL W. (1989), Life stress and health stressors and resources, American Sociological Review, 54, 3, 382-399.

MOISSON V. ET ROQUES O. (2005), Stress et stratégies d'ajustement : une étude exploratoire sur les moyens de faire face développés par le service des urgences de nuit, Actes de la 7e Université de Printemps de l'IAS, Marrakech.

MULLENBACH A. (2002), « La responsabilité sociétale des entreprises », Cahiers du Cergors.

OAKLAND S. ET OSTELL A. (1996), Measuring coping : a review and critique, Human Relations, 49, 2, 133-155.

RAHIM M. A. ET PSENICKA C. (1996), A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job, The Journal of Social Psychology, 136, 1, 69-84.

ROQUES O. (1999), Les réactions des salariés en transition de carrière : une approche en termes de stress au travail, thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.

ROUSSEAU D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, Employee Responsabilities and Rights Journal, Vol.2, N°. 2.

ROUSSEAU D.M ET MC LEAN PARKS J. (1993), The contracts of individuals and organizations, Research in Organizational Behavior, Volume 15, pages 1-43.

ROBINSON S. ET MORRISON E. (2000), The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, Journal of Organizational Behavior, 525-546.

SABA T. ET LEMIRE L. (2004), Statut d'emploi et comportements au travail : l'effet de la violation du contrat psychologique, 15e congrès de l'AGRH, Montréal.

SELYE H. (1975), le stress de la vie-le problème de l'adaptation, nouvelle édition, NRF, Gallimard

SÉKIOU L. ET BLONDIN L. (1986), « gestion du personnel », Montréal : les éditions 4L.

STEINMAN L. ET LUPIERI S. (2004), Travailler nuit gravement à la santé, Enjeux, les Echos, 207, 54.

Management et stratégies identitaires des cadres en contextes multiculturels : cas des managers et cadres africains

Evalde Mutabazi
Professeur
EM Lyon
mutabazi@fr.lorcal.com

Philippe Pierre
Laboratoire Interdisciplinaire
pour la sociologie économique
CNRS Paris
ppierre@frlorcal.com

Dans le contexte actuel de globalisation des économies, la compréhension fine des situations multiculturelles de travail et de management constitue un défi pour les managers mais également un champ très important et novateur pour l'Audit social, la recherche en gestion et en sociologie de l'entreprise. Face aux problèmes et aux difficultés rencontrées par les entreprises notamment lors des rapprochements internationaux, la recherche portant sur ces situations vise à éclairer les dimensions nouvelles ou méconnues du management, apportant ainsi des outils de réflexion et de travail pour les auditeurs, lesdirigeants et les cadres des entreprises confrontées aujourd'hui, plus que par le passé, aux problématiques liées aux « chocs des cultures » et des modèles différents.

Si les difficultés ou les échecs observés dans plus de la moitié des entreprises qui se rapprochent depuis 1990 mobilisent les chercheurs occidentaux, il n'en est pas de même pour l'Afrique à laquelle très peu de travaux sont consacrées, alors les entreprises locales sont confrontées aux problèmes de même nature depuis l'époque coloniale. Alors que de plus en plus d'entreprises occidentales cherchent à se doter de compétences interculturelles (Delange N. & Pierre Ph. 2006), l'échec de modèles de management importés depuis plus d'un siècle en Afrique, n'a que très peu mobilisé la recherche en management ; et ce malgré la dysfonction endémique des entreprises locales et les conséquences désastreuses des chocs successifs des cultures africaines par les modèles contradictoires importés sur place.

Nos recherches et interventions dans les entreprises locales montrent que cette dysfonction assez générale des entreprises africaines s'explique largement par la méconnaissance ou la négligence d'un hiatus culturel qui existe entre l'Afrique et l'Occident ainsi que par la dualité flagrante des références de nombreux dirigeants et managers africains, crée par le « placage » des modèles importés sur un modèle circulatoire hérité de leurs ancêtres (Mutabazi, 2005). Si certains dirigeants et managers croient encore que l'Afrique peut mieux se développer en adoptant des modèles importés, les conséquences du choc successif des modèles contredisent la figure jadis idéalisée du manager africain affranchi de ses particularismes, parfaitement malléable, capable de nier son identité culturelle en faveur des valeurs et des normes véhiculés par les modèles importés dans les entreprises et les administrations locales.

Dans le cadre de ce colloque, nous proposons une réflexion autour d'une partie de plusieurs séries de recherches approfondies menées en Afrique et en Europe ; dans le cadre d'un programme de recherche lancé depuis plus de 10 ans. Celui-ci a pour objectif central de contribuer à la mise au point des outils et méthodes visant à rendre compte des phénomènes humains et organisationnels liés aux chocs des cultures et des modèles au sein des entreprises multiculturelles. La visée de cette communication est de montrer qu'en ayant une meilleure compréhension de ces phénomènes et des stratégies identitaires qui en découlent en contextes multiculturels, l'Afrique pourrait sortir de l'impasse créée par la dualité de leurs modèles de références au sein des entreprises locales et mieux valoriser ses ressources en tirant partie à la fois du modèle circulatoire et de l'apport des autres continents et cultures.

Pour ce faire, la première partie de notre réflexion s'appuie sur le résultat de plusieurs campagnes d'étude menées dans 56 entreprises ayant des partenaires et des salariés de cultures différentes en Afrique (Côte d'Ivoire, Congo, République Démocratique du Congo, Niger, Rwanda, Sénégal) et/ou en Europe (Belgique, Danemark, France, Pays-Bas, Portugal, Suisse). Au total, nous avons administré 309 questionnaires au sein des entreprises (8 filiales et 8 sièges de multinationales, 15 entreprises publiques et 15 entreprises privées africaines) et complété le résultat de son traitement statistique par celui de l'analyse de contenu de 1126 interviews individuels et de groupes (d'une durée comprise entre 2 et 6 heures), réalisées ensuite au sein des mêmes entreprises mais également à l'extérieur du travail afin de prendre en compte à la fois des cultures d'entreprises, nationales ou claniques locales. La synthèse des résultats de cette recherche a été présentée dans plusieurs conférences-débats ou dans des réunions d'experts (Responsables des RH, Historiens, Sociologues, Anthropologues, spécialistes en gestion et en sciences politiques, auditeurs...) organisées en Afrique ou en Europe avant d'être publiée dans une thèse de doctorat de sociologie de l'entreprise (Mutabazi, 1999). Ce travail, mettant en évidence un modèle circulatoire de management, est régulièrement complété par des observations réalisées lors des interventions dans les entreprises multiculturelles en Afrique et en Europe avec une production régulière de cas.

Dans un second temps, nous développons une réflexion autour des stratégies identitaires développées par les managers et cadres en situations multiculturelles, en nous appuyant cette fois-ci sur le résultat d'une seconde série de campagnes d'études menées dans deux multinationales européennes ayant de nombreuses filiales en Afrique, que nous désignons par **Alpha** (pétrolier) et **Gamma** (cosmétique) pour des raisons de confidentialité. L'enquête menée chez Alpha a porté sur une population de 86 dirigeants et cadres expatriés ou locaux au siège de cette multinationale d'origine française et dans ses filiales implantées dans plusieurs pays en Afrique (Congo, RDC, Gabon, Nigéria et Cameroun). Au total, 120 entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre 1h45 et 3 heures, ont été menées avec des cadres internationaux. Sur les 86 cadres interviewés (non-français dont 30 africains), 70 avaient une longue expérience internationale en France et 16 en dehors de leur pays et filiales d'origine.

Egalement publié dans une thèse de doctorat de sociologie (Pierre Ph., 2000), ce travail centré sur la construction des stratégies identitaires des cadres internationaux s'est poursuivi au travers d'une seconde série de 500 interviews semi-directifs menées ensuite chez *Gamma* (1996-2005) dont près de 60 cadres africains. Afin de compléter l'apport de ces entretiens, nous avons profité de notre position de salarié permanent chez Gamma pour faire de l'observation participante notamment lors de nombreuses restitutions de résultats et des échanges avec ces cadres. Cette étape complémentaire de recueil d'informations nous a donné véritablement accès aux stratégies identitaires au travers des attitudes, des comportements et des pratiques sociales observées par ailleurs en dehors de l'entreprise, dans la vie quotidienne de ces cadres (rapports aux conjoints ou aux enfants, langues parlées à la maison, fréquentations et vie associative, formes de loisirs pratiqués…)

Toutes ces campagnes de recherche confondues, la réflexion proposée ici s'appuie uniquement sur la partie qualitative de notre recherche (entretiens, interprétation thématique...). Conscients des questions épistémologiques que soulève cette approche en sciences sociales (Alasuutari P., 1995), nous avons décidé de nous y appuyer parce que cette approche nous paraît pertinente pour rendre compte des problèmes de management observés en Afrique.

1. Le modèle circulatoire de management en Afrique

Face à la similitude des pratiques sociales et à l'analogie des dysfonctionnements organisationnels, mais aussi à celle de nombreuses attitudes et comportements observés dans les entreprises étudiées dans plusieurs régions d' Afrique observés dans les entreprises étudiées dans plusieurs pays et régions d'Afrique (Est, Ouest, Centre et Nord) ; face au fait que ces entreprises sont généralement perçues comme des « affaires de Blancs » ou de l'Etat, nos recherches montrent qu'il existe un fond culturel et managérial commun en Afrique sur lequel leurs managers pourraient davantage s'appuyer pour les rendre plus performantes.
Par ailleurs, ce fonds culturel et managérial commun

africain apparaît également au travers d'un autre ensemble d'attitudes et comportements, à l'opposé de ces phénomènes contre-productifs évoqués plus haut, que nous avons observés dans tous les pays africains : le fort engagement et la prise d'initiatives, l'implication personnelle et la créativité... qui fleurissent de façon étonnante dans le secteur dit « informel » alors qu'ils sont plutôt rares dans le cadre des entreprises privées ou publiques dont le management est fortement adossé aux modèles importés. Comme en témoignent les micro-business (faire payer un sou à ceux qui viennent regarder sa télévision, gérer très rigoureusement les fonds d'une tontine financière, orchestrer l'organisation de fêtes communautaires), les très petites entreprises et les tontines de diverses natures, l'esprit d'entreprise, la capacité à prendre des risques et la rigueur dans la gestion des affaires ne manquent ni au Congo, ni au Maroc, ni au Sénégal, ni au Bénin, ni au Rwanda...

Alors que ce fonds culturel et managérial commun africain est souvent méconnu, peu ou pas utilisé par les managers en Afrique, nos observations à la fois du fonctionnement concret des entreprises et de la vie sociale en dehors de celles-ci convergent parfaitement pour montrer que l'ensemble des situations similaires ou analogues au travers desquelles il s'exprime s'inscrivent dans un même creuset : le modèle circulatoire de management. Dans la vie en dehors des entreprises managées à l'occidentale, la mise en œuvre des principes, des valeurs et des règles au cœur de ce modèle explique l'attachement des africains à la cohésion sociale, aux solidarités villageoises ou de voisinage, à la réciprocité des droits et des devoirs, au partage des ressources de diverses natures, au sens communautaire et à la recherche de consensus...

Tous les pays étudiés confondus, ce modèle s'enracine dans la parentalité, qui nous est apparu comme une « souche d'un géant arbre » dont tout africain doit connaître les branches ou les ramifications - que constituent les membres de son clan et les clans alliés - et savoir s'y raccorder pour s'épanouir. Pour donner une idée plus précise de ce système aux observateurs extérieurs, un seul clan peut compter jusqu'à 500 personnes, si ce n'est plus dans certains pays. Sur cet ancrage identitaire, le modèle circulatoire se traduit par différents types de « circulations » qui relient les membres de la communauté et assurent leur cohésion et leur survie par un système d'échanges solidaires et réciproques de biens et de services :

- **La circulation des biens et des personnes :**

Au travers des dons et contre-dons (Mauss M., 1983, Alter N., 2002), et des visites aux autres pour bien les connaître et s'en faire connaître. Très tôt, tout sujet africain apprend à développer son réseau relationnel dans sa famille, son clan et à l'extérieur de ceux-ci. C'est un passage et un exercice incontournables, car il en va de sa vie, voire de sa survie. Vis à vis du modèle occidental et de la place de chaque individu, les Africains n'ont guerre pas de choix ; car ils n'ont globalement pas de quoi subvenir seul à leurs besoins. La voiture personnelle, l'appartement individuel, le salaire régulier, la sécurité sociale, l'assurance, les facilités de crédit… sont inaccessibles pour la grande majorité des africains. Chacun dépend des autres, de leur entraide et de l'échange de biens et de services avec eux pour vivre, traiter la plupart de ses problèmes, répondre à ses préoccupations quotidiennes (labourer son champ, faire des semis ou des récoltes, développer ses compétences, apprendre de nouveaux savoir-faire, avoir des nouvelles...).

- **La circulation de l'énergie humaine :**

Au travers du principe de réciprocité des droits et des devoirs, ceux qui se connaissent (co-naître) via leurs familles, leurs clans et entre clans alliés se font mutuellement bénéficier de l'inter-assistance, au travers des relations fréquentes. Ainsi existe-t-il dans plusieurs pays d'Afrique, et ce depuis très longtemps, des « tontines » de diverses natures, qui permettent d'échanger ce que nous appelons l'énergie humaine au travers des services, des savoir-faire spécifiques, du fait de se prêter de l'argent ou de mettre en commun leur force physique pour réaliser différents projets (construire une maison, cultiver un champ, emmener un enfant malade dans une civière à l'hôpital). L'échange de cette énergie humaine permet d'accomplir ce qu'une seule personne ne peut pas réaliser en tant qu'individu isolé. Vis à vis des modes de vie actuels en Occident, la mise en œuvre de ce principe remplace l'assurance, les pompiers et la sécurité sociale, la banque... Par ailleurs, il faut savoir que l'énergie humaine est à la fois mise au service de chaque individu et de la communauté dont les membres sont reliés en permanence. Contrairement à ce que pourrait croire un observateur fraîchement issu de New-York ou de Londres, l'individu n'est pas du tout immolé sur l'autel de la communauté, il en bénéficie autant qu'il donne, si ce n'est plus selon ses ressources personnelles ou familiales. Ainsi, ce qui choque terriblement tout Africain qui arrive pour la première fois, à Paris par exemple, c'est de découvrir des « clochards » laissées au bord de la route et seuls face au monde et à la vie comme s'ils ne venaient d'aucune famille... C'est aussi de voir les vieux parfois considérés comme des êtres sans valeurs alors qu'ils ont donné tout au long de leur vie aux plus jeunes et à la société qui les rejette.

- **La circulation du pouvoir :**

Pour la plupart des observateurs extérieurs, les sociétés africaines donnent l'impression d'être toutes trop hiérarchiques et gérontocratiques. S'il existe, en effet, généralement une certaine verticalité du pouvoir, notamment en faveur des « vieux », les rapports entre

les supérieurs et les subordonnés sont régulés différemment de ce qui se passe concrètement dans la plupart des pays européens. En Afrique, en effet, les « vieux » ont généralement du pouvoir sur les plus jeunes, et dans ce contexte, la vieillesse n'est pas péjorative ; bien au contraire. Le vieux est respecté car il a l'expérience de la vie et des relations sociales ; mais il n'est respecté que lorsqu'il le mérite. Autrement dit, cette verticalité est contrebalancée par des critères très rigoureux de légitimité que les « vieux » doivent réunir et exprimer au travers de leurs décisions et comportements vis-à-vis de la communauté. Par exemple, le vieux doit être exemplaire sur plusieurs plans : faire passer l'intérêt de la communauté avant celui de l'individu, rechercher la cohésion et la paix sociale, accepter de partager le pouvoir avec les autres sages...

• **La circulation des informations :**
Par ailleurs, la verticalité des pouvoirs est équilibrée sur un plan horizontal par la circulation des information entre clans via les personnes de la même tranche d'âge (groupes de pairs). Sur ce plan, le vieux a le devoir de donner ou de transmettre aux plus jeunes les savoir-faire et les enseignements acquis tout au long de son histoire. Par ailleurs, l'horizontalité se réalise via les groupes de pairs dont le fonctionnement ressemble un peu à celui des conscrits observables dans le Beaujolais en France. Leurs membres se retrouvent régulièrement pour s'informer mutuellement et apprendre les uns des autres à partir de ce qui se passe dans leurs familles et clans d'origine. Cette circulation des informations entre clans et leur analyse critique collective au sein de ces groupes de pairs débouche généralement sur la remise en cause du pouvoir vertical des vieux notamment lorsque leurs comportements ne sont plus conformes aux règles au cœur des principes précédant du modèle circulatoire. Dans ce cas, il s'opère la tontine du pouvoir se met en route, les autres sages (représentants des autres clans) décidant de le détrôner en faveur d'un autre.

À l'heure actuelle, l'essentiel de ces principes du modèle circulatoire est aujourd'hui comme « enfoui » sous les modèles importés sur place ; qui mettent davantage en avant l'individu et sa réussite personnelle par rapport à celle du groupe ou de la communauté, la compétition voire la rivalité interindividuelle par rapport à la solidarité communautaire, l'accumulation des richesses financières ou matérielles par rapport au capital social et au profit social réalisé notamment au travers du réseau des relations d'interconnaissance et d'inter-assistance, privilégiés dans la grande majorité des communautés africaines.
Le modèle circulatoire ayant été dénié voire combattu tout au long de l'histoire des rapports entre l'Afrique et l'Occident depuis l'époque de l'esclavage, cette différence des principes et valeurs explique largement d'une part, l'incompréhension mutuelle entre les Africains et les Occidentaux et d'autre part, l'essentiel des dysfonctionnements similaires ou identiques observés dans les entreprises africaines. En effet, dans la totalité des pays étudiés, le « placage » des modèles importés sur le modèle circulatoire s'est réalisé comme si celui-ci n'existait pas, comme si l'Afrique était une table rase sur laquelle les modèles occidentaux pouvaient être transposés tels quels. Dans cette perspective, les Africains - et particulièrement certains de leurs dirigeants- sont devenus à la fois acteurs et victimes (Bayart J.F., 1989) ou « frères » et « sujets » de leur domination par les pays colonisateurs (Dozon J.P., 2003) au travers d'un système de représentations négatives qu'ils ont contribué à fabriquer. Les bénéfices qu'ils en ont tiré à titre individuel ayant été souvent accumulés en faveur de leurs seuls clans ou régions d'origine ; et cela contrairement aux principes et aux règles du modèle circulatoire, les rivalités ainsi engendrées se traduisent encore aujourd'hui par des hostilités quelquefois trop violentes et entre clans ou communautés locales.

Au fil du temps et de la succession au pouvoir des administrateurs coloniaux par les Rois ou les Présidents des premières républiques ; de ces derniers par les militaires jusqu'aux bouleversements politiques actuels (Côte d'Ivoire, Région des Grands Lacs...), plusieurs dirigeants Africains se retrouvent aujourd'hui prisonniers du système des représentations (l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et de leurs partenaires occidentaux, celle que ceux-ci ont de l'Afrique, celles des peuples et des entreprises qu'ils dirigent) forgés par leurs successeurs au pouvoir mais aussi de la fascination par les modèles des grandes puissances militaires et économiques actuelles. Alors que les méfaits de cette fascination entretenue par certains partenaires extérieurs était déjà stigmatisée dans l' « Afrique ambiguë » vers la fin des années 50 (Balandier G., 1957), aucun enseignement ne semble avoir été tiré de cette longue expérience africaine de la dualité des modèles de référence. S'agissant des pays côtiers tels que le Sénégal ou la Côte d'Ivoire, le Kenya ou le Maroc..., cette expérience de l'ambiguïté existe aujourd'hui depuis plus de trois siècles, avec des conséquences quelquefois désastreuses sur fonctionnement des entreprises publiques et la vie des communautés locales.

Compte tenu de la vivacité du modèle circulatoire, hérité de leurs ancêtres et toujours à l'œuvre dans la vie des Africains, la méconnaissance ou la négligence de ce hiatus culturel qui existe entre les valeurs ou les règles de sociabilité au cœur de celui-ci ne peut que renforcer cette dualité et, par voie de conséquence, la dysfonction des entreprises locales. De fait, les managers et cadres africains sont en permanence amenés à évoluer dans des situations managériales paradoxales et à faire face aux

injonctions contradictoires de la vie au travail et dans leurs communautés villageoises.

• **La rationalité / relationalité :**
Dans la plupart des modèles occidentaux importés sur place, l'action est segmentée, spécialisée, séquencée afin de mieux atteindre des résultats souvent chiffrés. Dans le modèle circulatoire, les principes évoqués plus haut se situent dans une approche plus intégrative. Par son action, l'homme doit s'intégrer dans la nature et veiller en permanence à la qualité de ses relations avec les autres membres de sa communauté, ses voisins et leurs alliés. L'action collective et ses résultats priment sur l'action individuelle. Le spécialiste n'est apprécié que lorsque son expertise contribue au succès et à la vie de sa communauté.

• **Le profit matériel / profit social :**
Même si le relationnel y existe et a une importance capitale notamment dans la vie politique, le temps se gagne ou se perd comme de l'argent. Chaque individu doit bien le gérer pour en tirer le maximum de profit matériel, être reconnu dans l'entreprise (médailles, photos du meilleur…) voire dans sa vie personnelle. Il n'est pas bien vu de mélanger les affaires et les sentiments, la vie professionnelle et professionnelle. En Afrique, en forçant le trait, le profit social prime sur tout le reste, mais il ne l'exclut pas. Bien au contraire, développer son réseau relationnel, gagner la confiance des autres, est le moyen idéal pour accéder à la réussite et au profit matériel. Autrement dit, les deux types de profit existent bel et bien en Afrique comme en Occident, la différence entre les deux modèles réside dans l'ordre de priorités. Ainsi, le temps se vit et se partage avec les autres, il ne se perd jamais en Afrique. Le groupe prime sur l'individu qui en est membre et bénéficiaire à la fois (réciprocité des droits et des devoirs). C'est une des raisons pour lesquelles, les primes individuelles de performances qui fonctionnent sur la base de la compétition interpersonnelle sont mal acceptées en Afrique. Cette pratique managériale risque de mettre en danger la solidarité et cohésion sociale. Il vaut mieux miser sur la compétition entre équipes pratiquée depuis la nuit des temps dans la vie des communautés africaines.

Le contrôle de l'incertitude : en Occident, il peut être régi par les lois, les règles, les procédures, la prévision, les plans, la technologie. En Afrique, les meilleurs outils de contrôle de l'incertitude apparaissent paradoxalement incertains, voire sources de problèmes aux yeux de nombreux Occidentaux. En effet, il s'agit du réseau relationnel, de la solidarité, de la réciprocité des droits et des devoirs entre membres d'une même communauté, mais également de la religion, qui est très prégnante, toutes confessions confondues. Des éléments sommes toutes très peu rassurants dans le monde occidental où chacun doit d'abord et avant tout apprendre à compter sur lui-même. Au fond, la différence la plus profonde sur ce plan apparaît essentiellement au niveau des croyances, si les réseaux de solidarité ont tant d'importance en Afrique, c'est parce que les membres des communautés africaines ont davantage besoin les uns des autres pour vivre en Afrique qu'en Occident, mais surtout que tout Africain croie en l'existence d'une énergie supérieure qui relie en permanence les vivants et les morts, les hommes aux autres éléments de l'univers. Dans cette optique, l'univers qui nous entoure - qu'il s'agisse des autres hommes, des animaux ou des plantes, des phénomènes naturels ou surnaturels - n'est pas généralement perçu par les Africains comme une menace à maitriser ou juguler par des lois ou des techniques, par des plans ou des procédures à l'instar des cultures industrielles occidentales. Il apparaît plutôt, dans la cosmogonie africaine, comme un ensemble d'éléments reliés avec et au sein desquels il s'agit naturellement pour l'homme de vivre en harmonie pour survivre. Compte tenu de l'importance des réseaux sociaux, l'échange verbal direct est préféré à l'échange médiatisé par l'écrit ou par une machine, même si internet et le téléphone portable y bénéficient aujourd'hui d'un très bon accueil.

Face à ces quelques éléments, notre ambition n'est évidemment ni de comparer l'Afrique à l'Occident, ni les cultures africaines et occidentales[1]. Il est de mettre en évidence l'essentiel des différences souvent méconnues et pourtant depuis longtemps à l'origine de l'incompréhension mutuelle et de nombreuses difficultés de coopération entre les Africains et les Occidentaux. Qui plus est, ces éléments ne sont connus ni par la majorité des Africains ni par les Occidentaux. Un certain nombre d'entre eux - les cadres internationaux en particulier- étant amenés à travailler ensemble, à conduire des projets au sein des entreprises multiculturelles en Afrique, voire en Europe, quelles stratégies développent-ils face aux phénomènes liés au chocs de leurs cultures et modèles de management différents ?

[1] L'Afrique et l'Occident sont tellement différents que toute approche comparative débouche forcément sur des constats de carences, de manques et de faiblesses de l'Afrique vis à vis de l'Occident. Effectué depuis la colonisation jusqu'à ce jour; ce type de constats répétitifs n'apporte rien ni sur le plan scientifique, ni en ce qui concerne la compréhension mutuelle entre les Africains et les Occidentaux, ni l'amélioration de leurs rapports de coopération. Bien au contraire, il contribue plutôt aujourd'hui à renforcer les clichés négatifs dont l'Afrique est souvent affublée et du même coup à « polluer » les projets tels que le NEPAD ayant pour objet la mise en place de nouveaux mode de gouvernance et de gestion des rapports de partenariat entre l'Afrique et les autres continents.

L'approche interculturelle étant encore balbutiante en Occident comme ailleurs, nous souhaitons contribuer à son développement en proposant une lecture nouvelle des phénomènes de la « construction identitaire bricolée » par ces cadres au sein des entreprises multiculturelles internationales qu'elles soient dans leurs pays d'origine ou à l'étranger (Pierre Ph. 2003).

2. Les stratégies identitaires des cadres au sein des entreprises multiculturelles

En général, les différentes représentations de notre identité prennent des couleurs différentes, évolutives, dynamiques selon les contextes temporels et spatiaux dans lesquels nous évoluons et sommes identifiés par autrui, contredisant ainsi tout monisme identitaire et toute lecture essentialiste des cultures. Dans cette perspective, la famille, l'entreprise, le village, le quartier… apparaissent comme des scènes sur lesquelles nous endossons, refusons ou jouons différents rôles en respectant des règles quelquefois différentes du savoir être ou du savoir vivre avec les autres, du savoir-faire, manager ou diriger une entreprise, du savoir se comporter vis à vis des lois, des normes et des procédures de la « mise en scène de la vie quotidienne » (Goffman E., 1973) . Pour reprendre l'image de Mayol P., les jeunes cadres de pays émergeants et d'Afrique en particulier semblent avoir « un pied dans la culture de leur père et l'autre dans celle de leur génération, le second était quelquefois plus entraînant que le premier » (Mayol P. 1992). A une société de parenté forte se substitue, pour ces jeunes, une société où ce ne sont plus les pères ou les « anciens » qui formulent prioritairement l'identité culturelle, mais les « pairs » de l'univers professionnel. Leurs réseaux sont donc modernistes (par opposition aux réseaux de résistance identitaire des « anciens »), tant qu'il est question de « s'exprimer comme tout le monde », d'entrer dans le jeu de la concurrence interindividuelle afin de « faire carrière dans l'entreprise ». « Avant d'être africains, nous sommes des managers » n'hésitent pas à affirmer certains d'entre eux, pour lesquels « le droit à la ressemblance » semble plus fort que le droit à la différence. N'étant pas toujours conscients des effets de la dualité de leurs référence, ces cadres font ainsi état de la pluralité de leurs appartenances comme d'un état de fait enrichissant, qui permettrait d'exister au sein de groupes très différents avec un minimum de distance, et non un douloureux handicap. Le Nous-sujet de leur discours oscille constamment entre plusieurs lieux d'identification. Ainsi, en évoquant le « Nous » les salariés d'origine étrangère chez *Alpha* » un jeune cadre africain travaillant au siège exprimait, face aux Français et au pays d'origine de son entreprise, un statut minoritaire et peu différencié dans la société d'accueil. Et lorsqu'il évoque le « Nous » les anglo-saxons de la Tour *Alpha* à la Défense », il insiste cette fois-ci sur la solidarité micro-locale lié à l'usage d'une même langue ; et utilise enfin le « Nous » les Noirs en entreprise », correspondant à son assignation identitaire en tant que membre d'une communauté raciale dont il entend défendre les droits.

Selon les situations et les interlocuteurs, chez ces cadres s'illustre un principe de coupure (Bastide R., 1955) entre des moments d'expression publique qui en appellent volontiers à une « affectivité indigène » - tel ce manager congolais ramenant, lors d'une formation aux techniques de forage, les actions de chacun des participants à un proverbe ou à un littérateur de son pays d'origine- tout en ayant une forte capacité à examiner les projets industriels de manière très rationnelle, à organiser son travail et réaliser ses projets selon la temporalité occidentale, à gérer les relations avec ses collègues selon des codes tout à fait adaptés à la rationalité « moderne ». En ces hommes et femmes « ubiquistes » (Lipovesky G., 1983) s'affirme, plus que chez toute autre personne, une duplicité qui spontanément s'exprime en ces termes : rester fidèle à sa culture d'origine tout en cherchant à s'épanouir dans celle différente de l'organisation qui les rémunère. Parce qu'elle oblige souvent à des choix répétés et difficiles concernant l'éducation des enfants, le logement, le travail du conjoint, dans de nouveaux environnements juridiques et sociaux, une carrière en contexte multiculturel se présente comme une recherche d'équilibre entre des intérêts dispersés ou un travail d'arrangement entre les sphères personnelle et professionnelle. Pour beaucoup de cadres africains, même bien « préparés », le travail dans l'univers culturel et managérial occidental suppose un travail de « détachement du moi » par rapport à la communauté d'origine. Il s'agit pour eux d'intérioriser rapidement des savoirs spécialisés d'un genre nouveau - savoirs professionnels enracinés dans la division du travail à l'occidentale- qui comprennent un langage, des procédures spécifiques et véhiculent une conception du travail et de l'entreprise quelquefois très éloignée de celle de leurs cultures d'origine.

Derrière l'immédiate adhésion et le caractère supposé automatique des conduites, se dévoile une séparation, un travail réflexif qui s'opèrent entre la subjectivité de l'individu, ses anticipations et l'objectivité de son rôle. Inscrit dans des registres multiples et non congruents, dans des situations qui ne sont pas entièrement codées et prévisibles, ces cadres africains s'expliquent, se justifient, prennent de la distance. Parce qu'elle est souvent une expérience d'un surcroît d'indépendance par rapport aux contraintes relationnelles vécues au sein du groupe d'origine, l'expérience du travail au sein des entreprises de cultures différentes fait naître un problè-

me de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles (Berger P.&. Luckmann T., 1996).

Contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouvel univers culturel, certains cadres aménageront de façon partielle, localisée ou tactique une partie de leur vie, selon une temporalité professionnelle ; et cela afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus intime ou « authentique » de leur identité profonde. Lorsque les conduites héritées du passé et de la socialisation primaire ne suffisent plus pour influer en leur faveur sur les transactions sociales et professionnelles, les cadres internationaux développent des capacités à manier différents codes culturels et ainsi une variété de stratégies de mobilisation de leur ethnicité (Lipiansky E.M., Taboada-Leonetti & Vasquez A. 1997) dont voici les cinq observés en Afrique et en France :

Les Conservateurs : cette première stratégie identitaire se caractérise d'abord par le fait que l'expérience du travail en dehors de sa culture est vécue comme une contrainte ; les conservateurs ayant comme préoccupation majeure d'entretenir le maximum de liens avec leur communauté d'origine, et de continuer à respecter les obligations envers les parents et les autres membres de la communauté restés au pays. Aussi, cette stratégie se traduit par une grande densité de relations sociales et un certain retranchement protecteur dans l'identité culturelles d'origine. Les Conservateurs paraissent diviser l'univers social en deux hémisphères : ils fantasment un « dedans » (le foyer familial le plus souvent) dans lequel ils cherchent à garder intact les modes de pensé hérités de leur culture d'origine et un « dehors » (le pays d'accueil ou le monde de l'entreprise à l'occidentale dans laquelle ils travaillent), dans lequel ils adoptent à minima les règles et les comportement exigés par la vie des affaires. L'importance des mécanismes de défense portés par les Conservateurs met ainsi en lumière le fait qu'un individu ne s'insère pas véritablement dans une société d'accueil tant qu'il n'y trouve pas une garantie de sécurité équivalente à celle que lui fournit sa culture d'origine. Ils recherchent un niveau de garantie qui vienne au moins contrebalancer la perte - plus ou moins longue ou temporelle - de la chaleur des relations personnelles et le secret d'une histoire signifiante de leurs communautés d'origine.

Les Défensifs : les cadres qui développent cette seconde stratégie, la confrontation avec leurs homologues occidentaux rend plus sensible la conscience de leur appartenance à une culture différente. Le brassage multiculturel aiguise leur sens de la revendication identitaire. Même parfaitement bien intégrés dans l'activité de l'entreprise internationale où ils travaillent, les défensifs se perçoivent surtout comme des hommes originaires d'Afrique, et mettent en place les moyens nécessaires pour se distinguer socialement des autres et être identifiés comme différents. Alors que la figure « apatride » du cadre international a un effet repoussoir pour les Défensifs , nombre d'entre eux n'hésitent ni à se montrer ou se donner à voir comme « Africain » ni à défendre cette identité. En fin de carrière et au bout de plusieurs années de mobilité professionnelle intense, parfois d'expatriation hors d'Afrique, les Défensifs préfèrent retourner « au pays » pour conjurer symboliquement la fluidité du temps passé hors de chez eux. Pour ces cadres, les racines sont plus importantes que la réussite professionnelle à l'étranger. Aussitôt de retour dans leurs pays, ils deviennent souvent des entrepreneurs locaux. Il s'agit pour eux de mettre à profit « les compétences interculturelles » que leur mobilité internationale leur permis de développer. Leur accès à des responsabilités associatives ou pédagogiques, ou encore dans la vie politique constituent le moyen souvent utilisé par ces cadres pour concilier ou harmoniser leurs vies professionnelles (avantages matériels, niveau de rémunération) avec la vie familiale et le respect des valeurs et les règles au cœur du modèle culturel partagé avec les autres membres de leurs communautés d'origine.

Les Opportunistes : cette stratégie est majoritairement développé par les jeunes cadres dont les attitudes montrent la labilité des adaptations utilitaires ou des tactiques d'identification passagère en contextes multiculturels. Autrement dit, cette stratégie identitaire se traduit par leurs comportements « synchrones » et leurs capacités à se saisir d'une conduite-type approuvée par leurs interlocuteurs de culture différente. L'effort des Opportunistes consiste à résorber les dissonances, gérer les entrées-sorties de rôles. S'en suit une réflexivité grandissante liée précisément à cette distance aux rôles différents qu'ils sont capables de jouer en fonction des circonstances ou des interlocuteurs. Ainsi par exemple, ils sont très habiles dans l'usage alterné du tutoiement et du vouvoiement, même lorsque ce mode de communication n'existe pas dans leur langue maternelle. Ils savent également bien choisir le thème de discussion particulièrement associé à une culture, utiliser le registre de gestes et des mimiques « anglo-saxons » lors d'un exposé en public et revenir aux habitudes gestuelles de leur propre pays d'origine au moment opportun, notamment dans leurs échanges avec leurs compatriotes. Les opportunistes développent ainsi de grandes capacités à jouer le jeu de la « bonne distance sociale » en fonction des contextes et des interlocuteurs. Toutefois, on ne sort véritablement jamais d'un cadre de référence que parce que l'on entre dans un autre ; et il serait vain de considérer les « Opportunistes » comme des sujets culturels « vides ». Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec, la migration d'un mode de paraître à un autre, et suppose l'apprentissage minimal ou limité d'un certain capital culturel et d'un registre d'identités « disponibles ».

Les Transnationaux : à l'instar des différences de prestige entre les écoles de commerce ou d'ingénieurs, les filières nobles de l'internationalisation se distinguent de celles qui le sont moins. Parce que l'univers familial leur a transmis très jeune, des codes de conduite et des valeurs cosmopolites, les Transnationaux font figure d'héritiers en qui les pratiques de gestion de carrières rencontrent des dispositions acquises dès l'enfance, y compris en ce qui concerne les stratégies d'adaptation en contextes multiculturels. Ils croient en un usage partagé de la raison et présent en chaque être humain, en une possibilité de construire des formes de management réellement universels et militent, le plus souvent par exemple, pour l'usage généralisé dans la grande entreprise des mêmes méthodes de recrutement ou d'évaluation.
Cadres mobiles de « la seconde génération », ils se différencient de leurs homologues cadres locaux qui vivent leur mobilité en terre étrangère comme la récompense de leur effort, « de la fin d'une course » ou d'une étape importante sur leur chemin de vie et de carrière. Eux accéderont généralement aux positions de pouvoir les plus enviés. les Transnationaux suivent souvent les pas de leurs aînés, amenant souvent avec eux les souvenirs de leur enfance notamment lorsqu'ils ont été éduqués en ville ou dans des régions transfrontalières.

Les Convertis : les Convertis s'efforcent d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir dans l'organisation. Le choix de la naturalisation, la recherche d'une carrière entièrement faite dans un pays occidental, le fait de donner des prénoms occidentaux à leurs enfants marquent un processus partiellement conscient et toujours imparfait de déculturation des cadres africains en Occident. Cherchant avant tout à être appréciés pour eux-mêmes, les Convertis souffrent souvent de leur position entre la population immigrée souvent rejetée de même origine, une population qui sert à les désigner comme membres d'une catégorie générale (la nation, la couleur de la peau…) alors qu'ils ne s'identifient plus à elle ; et un milieu d'appartenance professionnel dans lequel - avec leurs caractéristiques culturelles spécifiques- ils ont du mal à se faire accepter totalement. Ainsi se retrouvent-ils en lutte permanente avec eux-mêmes, constatant de façon cruelle que l'appartenance qui leur est reconnue par les autres ne tient compte ni de leur capacité réflexive aiguë, ni de leur art de la distanciation consommé, ni de leur travail inlassable sur eux-mêmes. Derrière la figure stéréotypée qu'ils tentent d'épouser en tous lieux, ils risquent constamment d'être « trahis » par la présence de cet autre rejeté en eux dont ils ne parviennent jamais à maîtriser pleinement l'authentique expression. Par leurs attitudes et comportements, les Convertis montrent que l'assimilation culturelle n'est jamais pleinement atteinte mais aussi que l'ethnicité correspond non pas à un état mais à un processus de construction sociale.

Face à ces cinq stratégies identitaires, l'expérience du travail en contextes multiculturels fait apparaître l'utopie de la figure jadis idéalisée -notamment dans les firmes multinationales- du cadre africain affranchi de son identité, du cadre qui serait parfaitement « malléable», et qui ne serait, en somme, qu'une sorte de « précipité stable » des différentes cultures qu'il a traversé au fil de temps et des différents postes qu'il a occupés au sein des entreprises.
Dans cette perspective, quelques enseignements ressortent de la réflexion précédente autour des managers et cadres africains amenés depuis fort longtemps à développer des stratégies leur permettant de vivre et de travailler en contextes multiculturels, de produire un variété de réponses et de comportements face aux questions et aux situations souvent paradoxales dans lesquelles ils évoluent notamment au sein des entreprises multiculturelles.

À l'heure actuelle, le problème le plus grave pour l'Afrique - face à la mondialisation et au chocs quelquefois trop violents des modèles que celle-ci accentue - est de trouver la bonne voie de sortie des impasses du multiculturalisme (Mutabazi E., 2002) et de l'ambiguïté des modèles contradictoires avec lesquels la grande majorité de ses dirigeants et cadres sont obligés d'opérer des bricolages identitaires, afin de pouvoir répondre quotidiennement aux exigences de la vie sociale au sein de leurs communautés d'appartenance, et à celles souvent opposées du travail au sein des entreprises locales managées à l'occidentale. Compte tenu des problèmes organisationnels et humains qui en découlent, l'Afrique gagnerait à davantage s'appuyer sur le fonds culturel et le modèle circulatoire largement partagés par ses habitants dans plusieurs pays ; un potentiel de ressources, de qualités et de compétences développées tout au long de l'histoire de ce continent par ses communautés suite aux migrations et aux fuites de guerres, aux échanges et coopérations entre les peuples africains. Ce potentiel de compétences partagées s'est également développé au travers de leur expérience, sommes toutes également commune, de la domination par les pays occidentaux. Réalisé au travers de nombreuses étapes de l'histoire de ce continent (esclavagisme, colonisation, indépendance, mise en place des Républiques, coopération avec l'Occident, coup d'états militaires, conflits ethniques, coopérations dans le cadre de grands projets financés et coordonnés par les experts de bailleurs de fonds internationaux...), l'enrichissement culturel mutuel des communautés africaines se poursuit aujourd'hui au travers de la mobilité de leurs membres au sein des entreprises multinationales, des échanges et des visites régulières entre familles de clans ou communautés séparées quelquefois depuis plus d'un siècle. Cette

histoire commune ainsi que les expériences partagées ont fortement marqué les mentalités africaines par de là la diversité des communautés mais sans toutefois la supprimer. Une certaine cosmogonie commune existe chez les Musulmans et les Catholiques, au Sahel comme à l'Equateur, à l'Est et comme à l'Ouest, des régions pourtant géographiquement et économiquement très différentes. Par delà les conflits et les bouleversements politiques souvent médiatisés, l'ouverture et la tolérance réelles existent entre ces religions qui coexistent sans que leurs fidèles en viennent à s'étriper pour cause de leurs différences. Il n'est ni rare ni choquant en Afrique de voir un catholique accompagner son voisin musulman à la mosquée ou vice et versa, ni de les retrouver ensemble dans un temple vaudou ou autour d'une même table lors des fêtes familiales ou villageoises.

Plutôt que de céder aux chantres de la division des peuples, des cultures ou des religions différentes, c'est sur ce fonds culturel et managérial commun que l'Afrique peut se construire politiquement et économiquement, mieux valoriser ses ressources par la solidarité « cultivée et entretenue à l'intérieur de toutes les communautés de différentes ». Au niveau des administrations et des institutions publiques, le clanisme devrait laisser place à l'interculturalité au sein des entreprises locales, et le multiculturalisme, à la complémentarité et au partenariat pour sortir de l'ambiguïté, et mieux tirer partie des rapports avec les partenaires des autres cultures et continents.

Bibliographie

ADLER N.J., « International dimension of organizational behavior », Boston, Kent Publishing Company, 1986.

ALASUUTARI P., Researching culture. Qualitative method and cultural studies. Sage. London 1995.

ALTER N., Théorie du don et sociologie du monde du travail, Revue du MAUSS, Paris, n° 20, 2002.

ATKOUF O., « La management entre tradition et renouvellement » Editions Gaëtan Morin, Québec, 1989.

BALANDIER G., Afrique ambiguë, Union générale d'éditions, Paris, 1957.

BASTIDE R., « Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien », Anais do XXXL Congresso Internacional de Americanistas, Anhembi, 1955, Vol. 1.

BAYART J.F, « L'Etat en Afrique. La politique du ventre », Editions Fayard, Paris, 1989.

BERGER P. ET LUCKMANN T., La construction sociale de la réalité, A. Colin, Paris, 1996.

BEAUCHAMPS C., « Démocratie, Culture et Développement en Afrique Noire » Edition L'Harmattan, Paris, 1997.

BIGUMA C.N. ET USUNIER J.C., « Gestion culturelle du temps ». Intervention au colloque organisé en Déc. 1989 à l'IMD à Lausanne sur le thèmes « Management interculturel : Modes et Modèles ».

CABANES R. ET LAUTIER B., « Profils d'entreprises au Sud. Les politiques de gestion face aux cultures et aux statuts » Editions Karthala, Paris, 1996.

CALORI R. ET de WOOT Ph., « A European Management Model; Beyond diversity » Printice Hall, London, 1994.

DELANGE N. ET PIERRE Ph., « Les compétences inter-culturelles des managers mobiles en entreprise », in GUENETTE A. M., LEE Y. T. ET CALVEZ V., La compétence culturelle, Payot, à paraître en 2006.

DESJEUX D., « Stratégies paysannes en Afrique noire. Le Congo. Essai sur la gestion de l'incertitude », Paris, Editions L'Harmattan, 1987.

D'IRIBARNE PH., « Face à l'impossible décentralisation des entreprises en Afrique », Revue Française de Gestion, septembre 1990, pp. 28-39.

ERNY P., « L'enfant et son milieu en Afrique noire. Essais su l'éducation traditionnelle » Editions L'Harmattan Paris, 1987.

ETOUNGA MANGUELE D., « L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? », Editions Nouvelles du Sud, Paris, 1993.

FORTES M. & EVANS PRITCHARD E.E., « Les systèmes politiques africains » Presses Univesitaires de France, Paris, 1964.

FRITSCHER F., « L'Afrique des Grands Lacs déstabilisée » Le Monde diplomatique n° 242, avril, 1996.

GOFFMAN E., La mise en scène de la vie quotidienne, Editions de Minuit, 1973.

HENRY A., « Vers un modèle du management africain » in Cahiers d'études africaines, 124, XXI-4, pp. 447-473.

HENRY A. & Al., « Tontines et Banques au Cameroun. Les principes de la société des amis » Edition Karthala, Paris, 1991.

KAMMOGNE FOKAM P., « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 1993.

KIZERBO J., « Histoire de l'Afrique noire » Presses Universitaires de France, Paris, 1972.

MANDELA N., « Un long chemin vers la liberté » Edition Fayard, Paris, 1994.

LIPIANSKY E.M.& Al., « Introduction à la problématique de l'identité », Stratégies identitaires, PUF, 1997.

LIPOVETSKY G., L'ère du vide, Gallimard, 1983.

MAUSS M., « Sociologie et Anthropologie, Quadrige »-PUF, Paris, 1983.

MAYOL P., « Radiographie des banlieues », Revue Esprit, Paris, juin 1992.

M'BOKOLO E., « Les ethnies existent-elles » Revue Sciences Humaines n° 48, mars 1995, pp. 22-25.

MERCURE D. ET AL., « Culture et Gestion en Algérie », Edition L'Harmattan, Paris, 1997.

MUCCHIELLI L.,« Le choc des cultures. Dynamiques de l'histoire », in Revue Sciences humaines, n° 16, avril 1992.

MUTABAZI E. ET AL., « Management des ressources humaines à l'international. Filiales, Fusions, Alliances et Coopérations » Eyrolles, Paris, 1994.

MUTABAZI E. & Al., Management des équipes multiculturelles, De Boeck - Revue Non Marchand n° 15 / 2005/I.

MUTABAZI E., « L'entreprise multiculturelle en Afrique et en Europe. Approche sociologique », Thèse de doctorat de Sociologie. Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1999.

MUTABAZI E., « Le modèle circulatoire de management africain » in « Management de la diversité : l'enseignement africain, Théories et pratiques innovantes en Management et en stratégie », Business Digest, n° 157, novembre 2005 p. 24-26.

MUTABAZI E., « Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines », Sociologies Pratiques, n° 5. Paris, FNSP, mai 2002.

MUTABAZI E., « Unité émergente derrière l'Afrique pluriculturelle », in « Management de la diversité : l'enseignement africain. Théories et pratiques innovantes en Management et en stratégie », Revue Business Digest, n° 157, novembre 2005. p. 9.

MUTABAZI E., « Les dirigeants d'entreprises en Afrique noire : Primus inter Pares ou Noix de coco ? », in F. BOURNOIS, S. ROUSILLON & al, Préparer les dirigeants de demain. Une approche internationale de la gestion des cadres à haut Potentiel, Editions d'Organisation, 1998, Chap. 13.

PERLMUTTER H., « On the Rocky Road to the First Global Civilisation » in Human Relations, Vol. 44 n° 9, pp. 901-920.

PIERRE PH., « Mobilité internationale et identités des cadres : pour une sociologie « immergée ». Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée », EspacesTemps.net, 2005.

PIERRE PH., « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », Revue Française de Gestion, n° 148, volume 30, 2004.

PIERRE PH., « La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. L'exemple d'un groupe pétrolier français », Thèse de doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, mai 2000.

PIERRE PH., Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Editions Sides, 2003.

POTHOLM C., « La politique africaine, théories et pratiques » Edit. Nouveaux Horizons ; Paris, 1981.

RED M., « Children of their fathers. Growing up among the Ngoni of Nyassaland », New Haven, York University Press, 1960.

SAINSAULIEU R., « L'identité au travail ». Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 3e édition, Paris, 1988.

TEMPLES P., « La philosophie bantoue » Editions Présence Africaine, Paris, 1949.

Audit social et responsabilité sociale d'entreprise : cas d'une PME

Florence Noguera
Maître de Conférences
Université Montpellier 1
florence.noguera@univ-montp1.fr

La Responsabilité Sociale d'Entreprise a été inscrite par le Conseil de Lisbonne en mars 2000, au premier rang des priorités publiques. La Commission Européenne définie le 18 juillet 2001 dans le Livre Vert, intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », la responsabilité sociale d'entreprise comme *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* Cette notion est liée à l'application du concept de développement durable, qui signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa croissance et de sa rentabilité, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux demandes de ses *stakeholders*, c'est-à-dire aux préoccupations et aux attentes de ses parties prenantes : actionnaires, managers, employés, clients, fournisseurs, partenaires sociaux…

Certaines normes (Norme ISO 14001, norme Social accountability…) et un grand nombre de textes européens introduisent le concept de développement durable ou l'un de ses aspects au travers de normes de qualité, sécurité, environnement. Pour beaucoup d'entreprises, les enjeux de la responsabilité sociale d'entreprise se présentent comme un ensemble de contraintes (renforcement des normes financières, de qualité, de sécurité, de santé au travail, de pressions des ONG, de règles de compétition internationales…) qui obligent les entreprises à de nouvelles exigences de reporting.

Pour d'autres, la responsabilité sociétale et le développement durable comptent parmi les façons de mieux maîtriser leur image, leur risque, mais également de créer de la valeur et de dégager des axes d'opportunités stratégiques.

Quelle que soit la stratégie adoptée, pour l'essentiel, la RSE n'est aujourd'hui appropriée que par de grandes entreprises. En effet, les entreprises cotées ont l'obligation de publier les rapports sociaux et environnementaux, respectant des normes de reporting communes telles que la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) ou les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI). Elles présentent désormais annuellement un rapport environnemental et social souvent qualifié de « rapport de développement durable ». Ce rapport présente leur vision et leur stratégie, en matière de développement durable, leur gouvernance, leur système de management et enfin des indicateurs sociaux et environnementaux à prendre en considération. Les informations sociales relèvent traditionnellement de la gestion des ressources humaines : les effectifs, l'organisation du temps de travail, les relations professionnelles, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité hommes-femmes et sur les œuvres sociales. Sur le plan environnemental, il doit être précisé la consommation des matières premières et énergétiques, la consommation des ressources en eau, et les mesures

prise pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées…

A l'inverse les PME rencontrent de nombreux obstacles : Quelles motivations ? Quels moyens ? Quels outils et dispositifs ? De quels indicateurs de RSE et de développement de la performance durable une PME pourrait-elle se doter ? Quels indicateurs de performance économiques, environnementaux et sociétaux peut-on mobiliser ? Peut-on traduire la responsabilité sociale d'entreprise dans le système de contrôle interne de l'entreprise ? Quelle peut-être l'intégration de l'ensemble des différents systèmes de contrôle et d'indicateurs de performance économiques, environnementaux et sociaux, dans le cadre d'une démarche stratégique ?

Pour répondre à ce questionnement, cette recherche s'appuie sur l'étude du cas d'une PME de 55 personnes, appartenant au secteur agro-alimentaire.

La proposition avancée est que **les indicateurs de management des activités et des performances peuvent permettre de réaliser un audit du système d'informations de l'entreprise et peuvent être utilisés comme référentiels d'évaluation pour définir les objectifs économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités, produits et services à atteindre dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise et le management durable d'une PME.**

1. Mener une politique socialement responsable : un enjeu fort de modernisation et de développement des PME-TPE.

Au moins trois raisons nécessitent que les PME-TPE s'impliquent dans des démarches de RSE :

1. Au sein de l'Union Européenne, 99,8% des 20 millions d'entreprises recensées emploient moins de 250 personnes et 93% sont des micro entreprises (moins de 10 personnes).
2. Le développement, la crédibilité et la réussite de la Responsabilité Sociale des Entreprises dépend donc, en bonne partie, de sa prise en compte par les PME.
3. Plus encore, l'application au management d'entreprise des principes du développement durable (responsabilité, logique projet, approche sur le long terme, prévention, transparence, concertation, etc.) doit fortement contribuer à la « modernisation » du management des PME-TPE et par conséquent leur développement.

Les PME-TPE souvent fournisseuses de produits et de services pour les grandes entreprises sont confrontées de manière croissante à la nécessité de répondre à certaines questions, sinon à prouver qu'elles opèrent selon certains critères de responsabilité.

D'ailleurs, les pouvoirs publics, des réseaux d'entreprises, des ONG ont, depuis quelques années, ouvert la réflexion et produit les premiers outils spécifiquement dédiés à la RSE dans les PME. Une campagne de sensibilisation a été lancée par la Commission européenne (guide, répertoire de bonnes pratiques, colloques) et on recense déjà un certain nombre d'outils de diagnostic ou de management dans plusieurs pays européens.

2. Présentation de l'étude exploratoire conduite auprès d'une PME du secteur de l'agroalimentaire

Pour étudier les indicateurs explicatifs de développement durable, nous présentons les résultats d'une étude sur le repérage des indicateurs réalisée au sein d'une PME et nous nous attacherons à proposer une nomenclature par familles d'indicateurs et un tableau de bord socio-économique pour le pilotage des indicateurs de développement durable au sein d'une PME. Cette étude approfondie conduite de 2000 à 2001 avait pour objectif de faire un audit et de mesurer le développement durable suite à la mise en place d'une nouvelle organisation du travail. Après avoir présenté les propositions de recherche, nous proposons d'utiliser le modèle d'intervention socio-économique comme approche possible pour mesurer l'engagement d'une PME dans une démarche de RSE.

Les propositions de recherche

Il est possible de formuler une série de propositions de recherche permettant de mesurer l'engagement d'une PME dans une démarche de RSE.

- Proposition 1 : la méthode socio-économique peut permettre de traduire la responsabilité sociale d'entreprise dans le système de gestion interne de l'entreprise.

- Proposition 2 : il est possible de faire un audit de l'engagement dans la RSE dans les tableaux de bord socio-économique opérationnels des managers.

- Proposition 3 : le tableau de bord socio-économique intégrant à la fois des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers doit permettre d'être plus proactif.

- Proposition 4 : le tableau de bord socio-économique est un outil de pilotage et de management de la performance au service de la RSE et du développement durable de l'entreprise.

- Proposition 5 : le tableau de bord socio-économique donne une vision stratégique de l'organisation et de

son développement en permettant de mesurer et piloter périodiquement les indicateurs de la RSE.

3. L'intégration de la RSE dans le pilotage interne : les apports de l'approche socio-économique pour les PME-TPE

La méthodologie de recherche adoptée est une méthode de type recherche-intervention (Argyris et Schön, 1978). Le mode opératoire de la recherche s'inscrit dans le cadre de la méthodologie de l'intervention socio-économique (Savall et Zardet, 2004). L'expérimentation concerne une entreprise de l'agroalimentaire spécialisée dans la fabrication de pâtisseries industrielles qui comporte un effectif moyen 55 personnes. La méthode retenue a été celle de l'approche socio-économique ou la méthode dite des coûts-performances cachés (Savall et Zardet, 1987). Elle consiste à intégrer davantage les dimensions sociales et économiques dans le système de gestion et le pilotage interne de l'entreprise.

3.1 - Méthode de l'analyse socio-économique

La méthode de calcul des coûts-performances cachés, ou pertes de valeur ajoutée, se fonde sur l'analyse des écarts entre le fonctionnement attendu dénommé ortho-fonctionnement et le fonctionnement réel. L'objectif est de mettre en relief les dysfonctionnements et leurs effets, c'est-à-dire les régulations mises en œuvre pour faire face à ces problèmes.

Il s'agit d'évaluer les réserves potentielles d'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation, d'un département, d'un service, en mesurant l'enveloppe des pertes de valeur ajoutée, c'est-à-dire le coût des régulations des dysfonctionnements. Les coûts cachés fournissent un ordre de grandeur sur le volume maximum de ressources que l'on peut récupérer si l'entreprise réduit ses dysfonctionnements. La méthode des coûts cachés est centrée sur la valorisation par les différents acteurs de l'entreprise des effets qualitatifs, quantitatifs et financiers des dégradations repérées au travers de six domaines, qui modélise la performance sociale : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Afin de mesurer les coûts engendrés par la régulation des dysfonctionnements, les dysfonctionnements élémentaires sont regroupés en cinq indicateurs : absentéisme, accidents du travail, la rotation du personnel (indicateurs sociaux), défauts de qualité (directs sur biens et services), écarts de productivité directe, ou sous-productivité directe (indicateurs économiques). Pour remédier aux dysfonctionnements, l'entreprise consomme des produits et des activités humaines. Ces quantités consommées sont évaluées à partir des coûts effectivement supportés par l'entreprise. Les temps humains sont valorisés à la contribution horaire à la marge sur coûts variables ou contribution horaire à la valeur ajoutée variable. Cet indicateur synthétique de la création de valeur économique dans une organisation est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures attendues de travail par an (équivalent temps plein), la marge sur coûts variables étant égale à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables avec le niveau de l'activité (Savall et Zardet, 1995, 1998). Les dysfonctionnements sont ensuite valorisés économiquement à l'aide de six composants : les sursalaires, les surconsommations, les surtemps, les non-productions, la non création de potentiel et les risques. On valorise les temps humains en écarts de salaires (sursalaires), lorsqu'une activité est réalisée par une autre personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui devrait l'assumer, ou lorsque des salaires sont versés à des personnes absentes. Les surconsommations sont évaluées financièrement à partir des coûts d'achats ou coûts unitaires effectivement supportés par l'entreprise. Les surtemps correspondent à des activités de régulation (par exemple refaire un travail), alors que la non production est une absence d'activité ou un arrêt du travail provoqué par un dysfonctionnement (une panne machine par exemple). Cette valorisation à l'aide des composants permet d'évaluer en termes économiques le montant de valeur ajoutée variable perdue sur l'année de référence de l'étude.

3.2 - Résultats de l'étude exploratoire au sein d'une PME du secteur de l'agroalimentaire

Le protocole de recherche a permis d'étudier l'intégration de la RSE et du développement durable dans le pilotage interne de l'entreprise, de repérer les indicateurs de développement durable et d'étudier les conditions d'intégration de ces indicateurs de développement durable dans la stratégie de l'entreprise à travers les tableaux de bord stratégiques. Le mode opératoire de la recherche s'est déroulé selon les étapes suivantes :

- Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de l'ensemble des membres de la direction et de l'encadrement de l'entreprise. Au total quinze entretiens d'une heure ont été réalisés. Les entretiens ont consisté à identifier les axes et les objectifs stratégiques, collecter les indicateurs existants pour le pilotage de la zone de responsabilité, définir la nature de l'indicateur : qualitatif (q), quantitatif (Q), financier (f), préciser le degré d'utilisation de l'indicateur (indicateur maîtrisé, indicateur maîtrisé, création d'une esquisse d'indicateur, absence d'indicateur), déterminer la

périodicité du pilotage : hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel, annuel.

Le recueil des données a été complété par l'analyse de documents tels que le bilan annuel, rapports spécifiques, compte-rendu de groupe de projet, etc.). Les données recueillies ont permis d'établir une nomenclature par famille d'indicateurs et de repérer les indicateurs de développement durable.
Nous présentons ci-dessous la nomenclature par famille d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers de la RSE et du développement durable, telle qu'elle a été conçue dans le cadre de cette recherche-intervention, ainsi qu'une extrait du tableau de bord socio-économique mis en place auprès des managers de cette entreprise.
Ce tableau de bord (page de droite) socio-économique présente l'ensemble des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers de pilotage de la RSE et du développement durable définis par les managers de cette entreprise. Ce tableau de bord socio-économique permet de servir la mise en place de la RSE et du développement durable dans les PME sous deux angles :

Il sensibilise les managers à l'importance des indicateurs portant sur la performance sociale et non exclusivement sur la performance économique. Par exemple, pilotage du plan de formation, des compétences opérationnelles, pilotage sur la législation sur le temps de travail.
Il sensibilise également les managers à l'importance des indicateurs qualitatifs et de long terme sur la performance durable.

Doter d'un tel tableau de bord, les managers sont sensibilisés à la fois aux résultats immédiats qui se traduisent par une augmentation des gains de productivité, de l'efficacité, de la compétitivité, de la rentabilité, mais également à la création de potentiel (résultats futurs), ce qui est le propre de la RSE et du développement durable.

Nomenclature par famille d'indicateurs
Source : Rapport de recherche ISEOR entreprise de pâtisseries industrielles, évaluation, 2000

Produits d'exploitation	Chiffre d'affaires France Chiffre d'affaires Export Marge brute d'exploitation Trésorerie et tarification
Charges d'exploitation	Consommation matières Transports Suivi du personnel (intérimaires, heures supplémentaires…)
Qualité-productivité-délais	Contribution à la marge sur coûts variables Réduction des coûts cachés Bactériologie - Hygiène Apparence - Texture - Goût produits – Régularité Délais de livraison - livraisons partielles - refus commandes – litiges Productivité fabrication Taux de pannes - Délais d'intervention
Investissements immatériels et matériels	Marché - Salons - Carnet de commande Potentiel humain Technologie - Maintenance - Matériel Produits Mise en œuvre stratégique

Tableau de bord socio-économique

Rapport de recherche ISEOR - entreprise de pâtisseries industrielles, évaluation, 2000

Pilotage des indicateurs de développement durable

Libellé de l'indicateur	Nature (1)			Degré d'utilisation - (2)	Pilotage (3)				
	q	Q	f		1	2	3	4	5
1. Produits et charges d'exploitation									
1. Evolution mensuelle du chiffre d'affaires (France)			x	◪		x			
2. Evolution mensuelle de la part de chiffre d'affaires par client (France)		x	x	—		x			
3. Evolution du nombre de nouveaux clients (Export)		x		—		x			
4. Evolution du chiffre d'affaires par client international (Export)		x	x	◪		x			
5. Prix de revient par produits			x	◪	x				
6. Evolution de la contribution horaire à la marge sur coût variable	x	x	x	—					x
2. Qualité									
7. Arrêts machines et coûts des pannes (NP, ST,…)	x	x	x	—		x			
8. Rendement par machine et cause des évolutions	x	x	x	—		x			
9. Evolution des coûts cachés liés aux défauts de qualité (supplémentaire et supprimé)				—			x		
10. Evolution des coûts cachés liés aux écarts de productivité directe (supplémentaire et supprimé)				—			x		
11. Pilotage du rendement par équipe (quantité par heure et par personnes)	x	x	x	—	x				
12. Pilotage des procédures, consignes, modes opératoires	x			—				x	
3. Suivi clients									
13. Nombre de réclamations par types de clients et/ou par type d'anomalies et note qualité des produits	x	x		—		x			
14. Evolution du délai de livraison client (date de livraison - date de commande en jours)	x	x		—		x			
4. Investissements immatériels									
15. Evolution des coûts cachés liés à l'absentéisme (supplémentaire et supprimé)				—		x			
16. Evolution des coûts cachés liés à la rotation du personnel (supplémentaire et supprimé)				—			x		
17. Evolution des coûts cachés liés aux accidents du travail (supplémentaire et supprimé)				—			x		
18. Note d'hygiène générale à l'ensemble de l'entreprise	x	x		—	x				
19. Pilotage économique de la bactériologie et de l'hygiène		x	x	—				x	
20. Pilotage du plan de formation avec date des formations, personnes concernées et horaires (classée par thèmes)	x	x		□		x			
21. Formation interne	x	x	x	—		x			
22. Pilotage des compétences opérationnelles	x	x		◪		x			
23. Pilotage de la législation sur le temps de travail (légal, ARTT,…)		x		◪		x			
24. Pilotage du plan d'actions développement.	x	x		—				x	

Légende
Tableau de bord

Nature des indicateurs :
q - qualitatif
Q - quantitatif
f - financier

Degré d'utilisation de l'indicateur :
bonne maîtrise
indicateur maîtrisé
création d'une esquisse d'indicateur
absence d'indicateur

Périodicité du pilotage :
hebdomadaire (1)
mensuel (2)
trimestriel (3)
semestriel (4)
annuel (5).

Conclusion

Cette communication s'est efforcée d'apporter des éléments de réponses à la question de l'intégration de l'ensemble des différents systèmes de contrôle et d'indicateurs de RSE et de performance durable dans le cadre d'une démarche stratégique au sein d'une PME ? Pour répondre à ce questionnement, cette recherche s'est appuyée sur l'étude du cas d'une PME de 55 personnes, appartenant au secteur agro-alimentaire. Afin d'étudier la problématique de l'intégration du développement durable dans le pilotage interne de l'entreprise, nous avons mobilisé une démarche de recherche-intervention, portant sur la mise en place de l'approche socio-économique dans l'entreprise étudiée. Cette étude approfondie, conduite de 2000 à 2001 avait pour objectif de faire un audit et de mesurer le développement durable suite à la mise en place d'une nouvelle organisation du travail. Elle montre que les managers et plus généralement les salariés peuvent contribuer activement à une démarche de reporting de la RSE au travers des tableaux de bord socio-économique. La RSE constitue alors un enjeu fort de renforcement du dialogue social dans les PME.

Bibliographie

ARGYRIS C. & SCHÖN D. (1978), « Organizational Learning : a theory of Action Perspective », Addison-Wesley, 450 p.

CAPRON M. (2003), L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, UNESCO.

CAPRON M., QUAIREL F. (2003), Reporting Sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisatin internationale, « Global Reporting Initiative », Actes du 24e Congrès de l'AFC, Louvain-La-Neuve, mai 2003.

CAPRON M., QUAIREL F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Editions La Découverte, Paris.

CAPRON M., QUAIREL F. (2005), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance durable, Journée développement durable, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence, mai, 2005.

CHAUVEY J.N., GIORDANO S., NARO G. (2004), L'adoption des principes de la Global Reporting Initiative dans le reporting environnemental et social des entreprises françaises : une étude exploratoire sur les entreprises du CAC 40, Actes du 2e Congrès de l'ADERSE, Toulouse, 20 et 21 octobre 2004.

CHRISTOPHE B. (2000), Environnement naturel et comptabilité, dans Colasse B. (Ed.), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestin et Audit, Economica, pp. 407-419.

FLAMHOLTZ E. (2001), Human Resource Accounting, Kluwer Academic Publishers, Third Edition.

FRIEDMAN A., MILES S. (2001), Socially Responsible Investment and Corporate Social and Environmental Reporting in the UK: an exploratory Study, British Accounting Review, n° 33, pp. 523-548.

GERMAIN CH., TRÉBUCQ S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, n° 1186, 10-2004.

GUTHRIE J.E., PARKER L.D. (1989), Corporate Social Reporting: a rebuttal of legitimacy theory, Accounting and Business Research, Autumn, pp. 343-352.

IGALENS J. (2005), L'audit social, Que-sais-je ?

MARTORY B. (1990), Contrôle de gestion sociale, Vuibert, Paris.

RAPPORT DE RECHERCHE ISEOR (2000), entreprise de pâtisseries industrielles, évaluation.

NARO G. & NOGUERA F. (2005), Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration possible dans le système de pilotage interne de l'entreprise ? De l'approche socio-économique aux « Sustainable Balanced Scorecards », Congrès de l'ADERSE, Lyon 2005.

PERETTI J-M. (2003), L'audit social, enjeux et limites, Le Monde initiative.

PERETTI J-M., (2000), Ressources Humaines, Vuibert, 5e édition.

SAVALL H. & ZARDET V. (1995), Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica.

SAVALL H. & ZARDET V. (1998), Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable, 14e journées nationales des IAE, Nantes, 18 p.

SAVALL H. & ZARDET V. (2004), Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique, Economica.

La contagion « RSE » dans la distribution : le rôle du partenariat ONG/entreprises

Valérie Paone[1]
CNAM, Paris
Négocia, Paris
Planet-Finance
vpaone@negocia.fr / vpaone@planetfinance.org

Diana Mangalagiu[2]
Economie et Marchés Internationaux
Reims Management School
Institute for Scientific Interchange
Turin, Italie
diana.mangalagiu@reims-ms.fr / diana@isi.it

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) postule que performance financière et performance sociale sont compatibles, voire synergiques. Elle prend selon les contraintes du secteur d'activités, des formes et des réponses différentes de la part des firmes. Nombre de sociétés transnationales qui affichent leur conversion plus ou moins récente à une forme de responsabilité sociale, soulèvent critiques et scepticisme. Mais celles qui souhaitent conserver leurs distances sont jugées encore plus négativement. La RSE qui repose sur une adhésion volontaire, est devenue en quelques années le modèle de gestion sur lequel s'étalonne toute entreprise adhérant ou non à ses principes. Elle émerge aussi comme le modèle sociétal auquel se réfèrent les parties prenantes considérées comme l'un des facteurs majeurs à ces adhésions. Le concept des parties prenantes qui fait l'objet de nombreuses théories (normatives, prescriptives, descriptives) s'est élargi à l'ensemble des acteurs pouvant avoir une influence sur la vie de l'entreprise. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont un de ces acteurs.

Les ONG, après avoir été un élément de contre-pouvoir de la société civile envers les entreprises, jouent aujourd'hui un rôle prépondérant et interne dans les méthodes et la performance sociale des entreprises. Si ces relations sont souvent analysées comme antagonistes voire conflictuelles[3], elles se sont pourtant multipliées. Entreprises et ONG, dont nous définirons le statut dans cet article, cherchent à trouver des voies de collaboration. Les ONG sont aujourd'hui impliquées dans les démarches RSE de nombreuses multinationales (Total, Lafarge, Accor, Auchan, Carrefour…). Nous nous intéressons aux relations des entreprises du secteur de la distribution avec les ONG. Ce secteur fortement exposé aux risques humains, sociaux et écologiques est aujourd'hui particulièrement actif dans ses relations avec les ONG à travers différents types de partenariats. Présent sur tous les continents sources et cibles, la distribution est, selon une étude d'Insight Investment (fonds d'investissement responsable anglo-saxon), depuis 2003, le secteur le plus engagé et le plus efficace dans ses démarches RSE.

---

[1] CCIP 8, avenue de la porte de Champerret, 75537 Paris Cedex, Tél. 06 82 15 12 50.

[2] Reims Management School, 59, rue Pierre Taittinger, BP 302, 51061 Reims Cedex, Tél. 03 26 77 46 08, Fax. 03 26 04 69 63.

[3] Rapport de l'ORSE 2005 remis au Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative : Partenariats stratégiques : ONG/Entreprises.

Dans cet article, notre point de départ reconstitue les objectifs respectifs des entreprises et des ONG pour se lancer dans des partenariats. Nous montrons que, dû à la tension créée par la divergence des attentes et des objectifs respectifs des deux types d'acteurs, le système s'est émancipé et propagé dans tout le secteur de la distribution, dans les pays développés mais aussi sur les continents émergents à travers les réseaux en front et en back-office des firmes. Nous mettons en avant, à travers l'étude de cas de Carrefour, premier acteur français engagé dans une collaboration avec une ONG, la FIDH[4], les mécanismes structurels propres de la distribution et les effets recherchés et aussi les effets involontaires de la mise en place de ce partenariat. Nous avançons que, par un phénomène de contagion, la distribution a provoqué la mise en place des partenariats entre firmes et ONG dans d'autres secteurs. Nous dressons une cartographie des réseaux de partenariats internationaux entre distributeurs et ONG dans les pays émergents. Nous identifions chronologiquement autres acteurs ayant suivi cette démarche et analysons la nature et les effets de leurs partenariats avec les ONG. Notre travail s'appuie sur une recherche terrain ainsi que sur de rapports et documents officiels liés à nos activités de recherche et professionnelles.

Cet article est structuré comme suit. Nous présentons brièvement l'évolution de la RSE et le cadre théorique dans laquelle elle s'inscrit, puis nous nous intéressons aux partenariats entre l'économie sociale et les entreprises. Nous développons ensuite l'étude du cas Carrefour et de son partenariat avec la FIDH, en décrivant l'historique de la démarche RSE de Carrefour et de son partenariat avec l'ONG. Nous analysons les mécanismes de contagion en termes de RSE vers les réseaux de Carrefour impactant tout le secteur de la distribution française et internationale ainsi que l'émancipation et l'inversement du système. Enfin, nous nous intéressons aux réseaux de partenariats internationaux entre distributeurs et ONG dans les pays émergents.

1. RSE et performance sociale

Si les années 80 et 90 ont été dominées par les fusions-acquisitions, la création d'oligopoles et par le paradigme de la valeur actionnariale (Bauchet, 2003), les dernières années ont relancé la réflexion sur le rôle et la responsabilité de l'entreprise. L'entreprise devenue transnationale consomme des ressources de toute nature, en quantité de plus en plus importante. En atteignant des tailles et des poids économiques jusqu'ici inégalés, les entreprises sont en mesure de profiter à leur environnement direct et indirect mais aussi de lui nuire.
L'approche RSE enracine cette responsabilité à travers trois éléments :

- l'élargissement du concept de parties prenantes et des groupes concernés ;
- le poids et l'influence globalisée (économique, financière et sociale) que les entreprises ont acquis par des fusions-acquisitions généralisées dans les années 90 ;
- la recherche du mode de régulation globale des entreprises le plus adapté (législatif vs. autorégulation).

Cette approche connaîtra deux étapes fondatrices. Le concept de parties prenantes finira par s'étendre au-delà des seuls actionnaires, à l'ensemble des groupes pouvant avoir une influence sur la vie de l'entreprise. Le concept d'une responsabilité sociale, fondée sur une triple dimension (économique, sociale et environnementale) sera édicté par le Global Compact de l'ONU en 2000 et par la Commission Européenne (CE) en 2001.

L'émergence de transnationales fait aussi basculer la responsabilité individuelle de l'entrepreneur vers celle de l'entreprise. Selon les théories économiques classiques, la seule responsabilité d'une firme est de faire du profit (Friedman, 1963). Selon Hallis (1930), l'entreprise est créée selon des actes légaux et a des objectifs précis qui limitent sa responsabilité. De ce fait, seule la responsabilité juridique lui est applicable. Demander aux entreprises de sortir de leur nature économique, en leur donnant une responsabilité hors de leur compétence, serait un danger à court et long terme (Hayek, 1962). Pour Rawls (1971) et French (1979), c'est l'intention qui crée la responsabilité. Ces intentions se traduisent dans les discours et la qualité des réponses des entreprises concernant leur responsabilité. Les enjeux et les parties prenantes ne sont pas définis à priori, mais varient selon le secteur et la stratégie de l'entreprise. Ainsi les arrangements contractuels laissés à la firme et à ses co-contractants « offrent une structure à l'intérieur de laquelle les membres coopèrent ou déterminent un mécanisme (qui peut conduire) à un changement de loi. » (Davis et North, 1970).

C'est précisément parce que la RSE laisse insatisfait un certain nombre d'interrogations et d'acteurs en termes de choix des responsabilités et de répartition des coûts et des bénéfices, qu'un glissement s'est effectué vers la nature et la qualité de la réponse de responsabilité sociale et vers la « performance sociale » comme indicateurs des intentions initiales.

Les contours et objectifs de la RSE suscitent une controverse qui s'exerce sur deux aspects majeurs. Le premier est lié aux motivations de la firme perçues comme opportunistes ou comme « une mode managériale vouée à disparaître » (Midler, 1986). Le second est lié aux actions et aux conséquences observables, jugées

[4] Fédération Internationale des Droits de l'Homme.

peu efficaces. Mais in fine, les intentions des firmes sont des éléments constitutifs de la divergence et de la propagation actuelle de la RSE.

2. Rapprochement ONG - entreprises

Les ONG internationales ou locales dénoncent régulièrement les agissements des multinationales. Ce phénomène de dénonciation s'accentue en raison de la fréquente diversité des opinions au sein d'une même ONG, rendant peu prévisibles les conflits et les campagnes au niveau local ou national. Les entreprises se trouvent donc dans une position délicate car elles courent le risque de se voir confrontées à une menace permanente de boycott de la part des ONG si leurs pratiques sont jugées préjudiciables pour l'environnement ou la société.

Après Seveso et Bhopal, le débat public porte sur les responsabilités environnementales. Mais les scandales financiers, humains et sociaux qui suivent ainsi que leurs répercussions élargissent le champ de responsabilité envisagé. Ils favoriseront l'approche élargie des « parties prenantes » (Clarkson, 1991) et leur influence sur le risque de réputation et les risques financiers qui lui sont liés.

C'est rapidement que les firmes se sont tournées vers les ONG internationales. Les objectifs initiaux des firmes dans la mise en place de ces collaborations étaient de témoigner de leur engagement concret dans des pratiques responsables mais aussi d'en valider l'action et la mise en œuvre par un acteur indépendant et légitimé dans un domaine de compétence identifié. Immédiatement, les critiques envers les firmes mais aussi envers les ONG comme « label » humanitaire, ont porté sur l'amélioration d'image et l'affranchissement pour un coût global faible vis-à-vis des contre-pouvoirs traditionnels. Les ONG, en réponse aux critiques, afin de préserver leur statut d'indépendance et d'intégrité, ont accru le degré d'exigence envers les firmes dans leurs méthodes et leur engagement RSE.

Le mouvement qui rapproche ces deux acteurs aux préoccupations a priori éloignées n'est d'ailleurs pas univoque : les ONG manifestent un intérêt grandissant pour les entreprises, qu'elles considèrent à juste titre comme des acteurs essentiels du développement durable. Selon l'enquête réalisée en 2002 par Man-Com Consulting[5], 57 % des contacts entreprises/ONG seraient noués à l'initiative des associations, 40 % résulteraient d'initiatives conjointes et 3 % seulement d'une initiative propre à l'entreprise. Les ONG voient dans ces partenariats un moyen de faire avancer leur cause et de faire montre d'une attitude coopérative, tout en accédant à de nouvelles ressources financières (ENA 2004).

L'adhésion des firmes à la RSE, puis les partenariats bilatéraux avec les ONG, rendent finalement ces deux acteurs « captifs » de leur démarche respective et commune et ce pour des raisons identiques : le risque de réputation lié à l'obligation de moyens et de résultat. Le statut de l'ONG joue un rôle déterminant dans le partenariat et la volonté de sa pérennité entre les deux acteurs. Car si l'entreprise doit faire face aux marchés financiers pour sa pérennité, l'ONG doit faire face aux bailleurs de fonds publics et privés et de plus en plus au grand public. Si les ONG et les firmes ont des objectifs initiaux différents, dans la RSE elles doivent gérer cette divergence qui semble échapper aux deux types d'acteurs et créer son propre système.

Pour Frederick (1994), l'adhésion volontaire à des principes de responsabilité est plus avantageuse pour l'entreprise qu'une intervention des pouvoirs ou instances juridiques. En allant dans le sens des parties prenantes et en optimisant les aspects normatifs, prescriptifs et descriptifs (Donaldson et Preston, 1995) qu'impose la RSE, la firme bénéficierait d'une croissance et d'une profitabilité dynamisées. Cette démarche permettrait en outre de baisser le seuil de critique sociale envers l'entreprise et de réduire le risque de réputation. Nous pensons justement que c'est l'effet inverse qui s'est produit.

3. RSE et distribution : de l'épiphénomène à la référence

La RSE oblige (adhésion) ou incite (prévention) à repenser les modes opératoires entre les différents acteurs, parfois en les contrariant. Elle peut rendre les mécanismes de la transaction bilatéralement dépendants, solidaires voire responsables. Elle peut nécessiter des investissements spécifiques et durables, la complexité et l'incertitude liée à une défaillance d'un sous-traitant nécessitent une adaptation permanente. La fréquence et la nature de la transaction sont déterminantes dans la coopération et sa pérennité.

En essayant de comprendre pourquoi et comment la RSE a pu devenir si rapidement la référence tacite ou explicite des firmes, en dehors des contingences identifiées, nous avons étudié les entreprises et les secteurs qui avaient entrepris une démarche RSE pionnière. Nous avons constaté que des entreprises comme

[5] Cf. Man-Com Consulting, L'état des rapports ONG et entreprises, rapport 2002. Cette étude, réalisée auprès de 400 ONG, est la plus importante menée à ce jour.

Lafarge et Siemens, très en avance dans leur démarche RSE (en 1975[6] respectivement en 1984), interagissaient avec un nombre très limité d'acteurs en back et front-office. Contrairement à elles, les entreprises du secteur de la distribution sont contraintes à la fois en back-office par les spécificités de la production et la taille du réseau dont elles dépendent et en front-office par l'instabilité du consommateur et de la capitalisation boursière ainsi que par des taux d'exposition journalier et annuel sans comparaison[7] avec les autres secteurs. En back-office, la dynamique propagée par les réseaux de sous-traitance via les concurrents, modifie le rapport de force entre donneurs d'ordres et fournisseurs et trouve de nouveaux relais de croissance à l'international.

Nous avançons que ce sont les caractéristiques particulières de la distribution qui rendent cette dynamique contagieuse et qu'elle contraint les acteurs directs et indirects à améliorer le niveau de qualité des réponses.

4. De la démarche RSE contrôlée à la contagion

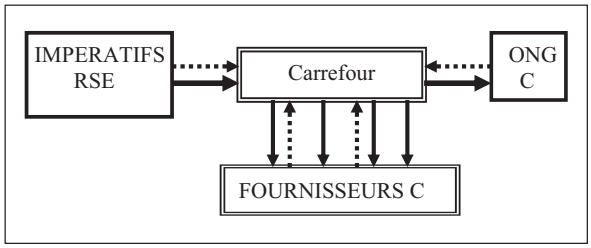
Ces dernières années, plusieurs études ont analysé les interactions entre l'économie sociale et la RSE en s'appuyant sur le cas du partenariat entre Carrefour et la FIDH (Bécheur et Bensebaa 2004, ENA 2004, Verger et White 2004). Dans l'analyse de ce partenariat, nous nous intéressons aux effets pervers auxquels les deux acteurs sont soumis et nous mettons en perspective l'émancipation partielle du phénomène et l'écart entre les objectifs initiaux de Carrefour et de la FIDH et les résultats.

Carrefour lance la dynamique

En 1995, Carrefour demande l'aide de la FIDH en vue de tenir ses engagements en matière de respect des droits de l'Homme. En 1996, le dialogue entre l'entreprise et l'ONG débouche sur un accord et en 1997 une Charte d'engagement, faisant référence aux conventions de l'OIT,[8] destinée à ses sous-traitants est mise en place. Cette Charte, portant sur le travail des enfants[9] et sur de nouvelles conditions d'acceptabilité et de maintien des contrats, est distribuée à tous les fournisseurs de Carrefour. Elle est la référence qui sert et pose les conditions du contrat entre le sous-traitant et le Groupe. Afin de mettre en œuvre ces engagements, Carrefour et la FIDH créent Infans, une association de droit français ayant pour vocation l'évaluation des risques sociaux, la réalisation de contrôles inopinés et l'identification des ONG locales capables de superviser l'exécution de l'initiative Carrefour sur le terrain. Très rapidement, il devient évident que la Charte ne peut pas être pas un outil de contraintes unilatérales, permettant un « déréférencement » abusif des fournisseurs ainsi qu'une exonération de la responsabilité du donneur d'ordre. La FIDH travaille en collaboration avec les fournisseurs qu'elle assiste pour la mise à niveau des exigences. Mais la FIDH joue aussi un rôle de juge et partie en modérant Carrefour et en incluant dans la Charte, une période d'engagement de six mois minimum et d'obligations de Carrefour envers ses fournisseurs dans cet apprentissage.

Rapidement, les premiers effets se font ressentir (voir fig. 1). L'introduction des impératifs RSE à ce niveau de la chaîne de production crée un second type d'effet, car il existe des zones de chevauchement entre les différents distributeurs. Travaillant avec les mêmes groupes d'industriels, parfois dans les mêmes usines et avec les mêmes agents commerciaux, la confidentialité ne peut être que partielle. La démarche RSE de Carrefour commence à être connue par le bouche-à-oreille des systèmes de production mais aussi par les différences de position entre les ONG. Les ONG s'engageant dans un partenariat avec les entreprises attendent une réelle intégration du projet dans la stratégie RSE de l'entreprise. Au fur et à mesure de leurs expériences, les ONG précisent leurs conditions pour la mise en place des partenariats. La FIDH attend de Carrefour un engagement global dans la lutte contre le travail des enfants, dans la lutte pour l'ensemble des droits fondamentaux du travail, le respect des normes internationales de l'OIT et de l'ONU, la non-récupération commerciale du partenariat, de se soumettre à un mécanisme de contrôle indépendant, de se soumettre in fine à la sanction de la publicité et de fournir une aide dans le renforcement de la capacité d'action des acteurs locaux. Plusieurs syndicats français soulignent que les engagements de Carrefour vis-à-vis de la FIDH concernant le travail des enfants sont moins protecteurs que les Conventions de l'OIT[10].

Figure 1 : *Interactions en back-office de l'entreprise Carrefour*



[6] Lafarge, première entreprise mondiale de ciment (15Md d'€ de CA en 2003, 75 000 employés dans le monde, 800 carrières et 2 000 sites de production), s'est engagée dans la RSE en 1975.

[7] Carrefour : 3 milliards de transactions par an en front-office.

[8] Office International du Travail.

[9] Demande du respect de la loi locale (par exemple, 14 ans et maximum 48 heures travaillées par semaine).

[10] « ONG et entreprises, des mariages durables et dangereux », La Décroissance, avril 2005.

Propagation de la RSE

En 1996, la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) est mise au courrant par Carrefour de sa démarche RSE. Les autres acteurs français de la distribution l'apprennent par le back-office des fournisseurs qu'ils partagent avec Carrefour. Par mimétisme ou opposition, chaque distributeur se positionne en ayant ses propres exigences ou non, rendant plus complexe la cohérence d'un front commun des distributeurs. Ces différences d'exigences posent des problèmes en termes d'hétérogénéité des demandes envers les fournisseurs dont une partie est commune à plusieurs distributeurs, en France et à l'étranger. La confusion naît de la multiplicité des codes de conduite. Aux dires des fournisseurs, la diversité des codes de conduite que leur imposent leurs clients (Gap, Levis, Carrefour…) fait qu'il leur serait impossible de mettre en oeuvre l'ensemble de leurs obligations, celles-ci pouvant même devenir contradictoires (ENA 2004).

Les exigences sont transmises à travers des codes ou incluses dans des cahiers des charges et diffusées à travers les réseaux d'agents, de sous-traitants et de fournisseurs. Cette dynamique ainsi qu'à l'initiative Clause Sociale de l'OMC détermine en France en 1998 l'adhésion des grands distributeurs français (Leclerc, Auchan, Monoprix, Cora, Casino…), fédérés par la FCD, à la Charte du commerce durable. Il s'agit d'une adhésion volontaire qui se veut le code déontologique[11] des distributeurs français intégrant des points jugés sensibles et actuels.

Le premier effet recherché est un back-office plus homogène qui touche les réseaux de manière recentrée et commune (voir fig. 2). Mais les effets involontaires apparaissent immédiatement. D'une part, on assiste à un phénomène de contagion vers les fournisseurs des entreprises de distribution qui très rapidement dépasse les frontières du secteur. D'autre part, on assiste à une la multiplication des partenariats entre distributeurs des pays développés et des ONG locales (en Afrique, Asie et Amérique du Sud), ce qui enclenche une compétition entre les ONG internationales et les ONG locales. Ainsi se nouent des relations entre entreprises et ONG d'une grande diversité. Dans le tableau 1, nous présentons quelques exemples de tels partenariats, dans la distribution et hors distribution, en mettant en évidence la nature et les effets locaux dans des pays émergents de la mise en place de ces partenariats. Ces partenariats portent souvent sur la dimension sociale du développement durable, sur l'élaboration et l'application de codes et de chartes d'engagement en matière de RSE, sur la mise en place de labels attestant des conditions sociales de fabrication d'un produit et sur des activités commerciales conjointes.

[11] Code déontologique : vise à rassurer sur un « standard minimum » garanti par la profession et à bénéficier du soutien de ce corps en cas de problème.

Figure 2 : *back-office, étape 2 (voir Paone et Mangalagiu 2006 pour l'ensemble des étapes)*

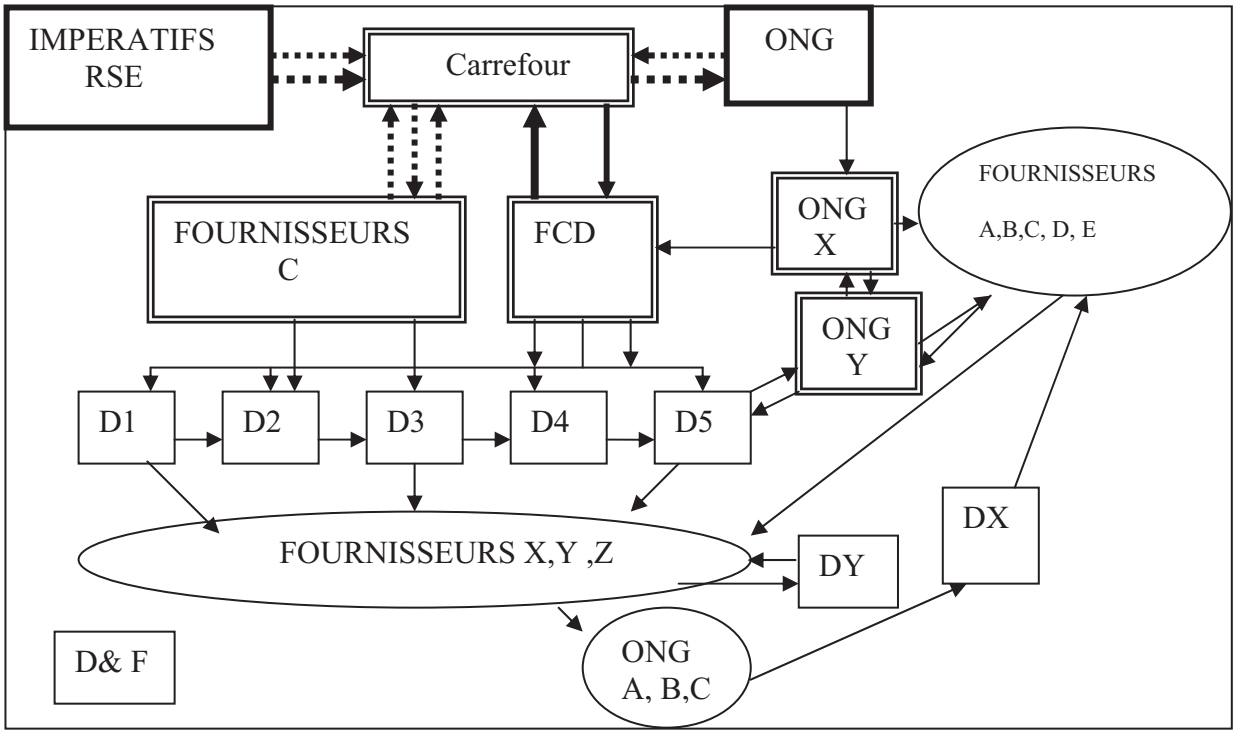


Tableau 1 : *exemples de partenariats entreprises / ONG dans des pays émergents*

Partenariat	**CASINO / AMNESTY**	**LAFARGE / TRANSPARENCY**	**SUEZ / ESSOR**	**TOTAL / PRO-NATURA**	**MONOPRIX / MAX HAVELAAR**
Domaine et actions du partenariat	Droits Humains Audits sociaux Chartes	Programme Intégrité et transparence	Accès eau potable Développement local	Développement durable et participatif Communautés locales	Commerce équitable Environnement
Localisation	ASIE, AFRIQUE	AFRIQUE	AMERIQUE DU SUD, AFRIQUE	AFRIQUE AMERIQUE DU SUD	AFRIQUE AMERIQUE DU SUD, ASIE

Conclusions et perspectives

La distribution, secteur toujours en développement et notamment dans les pays émergents, offre un terrain particulièrement riche pour comprendre la dynamique de la RSE. En retraçant la chronologie des démarches que l'engagement de Carrefour et de FIDH a initié, le rôle du secteur de la distribution dans le phénomène de diffusion de la RSE nous semble indéniable. La distribution est un acteur économique puissant relié à la fragilité de réseaux exponentiels en back et front-office. Ce phénomène de contagion et la divergence entre la démarche initiale d'un acteur opportuniste et ses effets inattendus y trouvent des relais de croissance qui lui permettent de s'émanciper.

La démarche RSE engagée par les entreprises de grande distribution, qui a suscité tant de scepticisme et critique, a plusieurs effets majeurs. Afin d'éviter une réaction forte des marchés, les entreprises sont contraintes de rechercher les systèmes et les actions les plus efficaces, d'autant plus que les coûts des assurances couvrant ce type de risques sont de plus en plus élevés. Ces effets ont eu pour conséquence de lancer une surenchère à l'exigence et la performance sociale entre entreprises, voire également entre ONG. Cette tendance est renforcée par la structuration et la convergence des normes de certification et des agences d'évaluation de la capitalisation des entreprises.

Alors que la RSE paraît à ses détracteurs un moyen d'échapper à une juridiction plus forte et un risque de réputation, elle paraît avoir créé un système plus contraignant et assez rapidement peu maîtrisable et peu maîtrisé. La qualité de la réponse sociale est amenée à s'améliorer sous la pression de plus en plus homogène des marchés financiers, des parties prenantes et de l'intérêt réciproque des entreprises et des ONG.

Cette démarche issue d'une divergence des objectifs initiaux a aussi généré pour les deux types d'acteurs une nécessité de collaboration et une logique d'amélioration dont le risque de réputation est le dénominateur commun. Mais elle a aussi créé, par la structure des réseaux, une contagion de la RSE dans et hors circuits de distribution. Ce secteur étant lui-même un des plus influents dans les échanges commerciaux mondiaux, il est autant sous l'observation des consommateurs, que des autres secteurs, qui dépendent parfois de lui.

Il nous semble que la RSE est amenée à continuer à se propager plus ou moins fortement vers les pays émergents notamment par les réseaux de back-office. La suite de nos travaux porte pus spécifiquement sur la diffusion de la RSE vers les multinationales des pays émergents.

Bibliographie

AGLE B.R., MITCHELL R.K., WOOD D.J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », Academy of Management review.

BALLET J. ET DE BRY F. (2001), « L'entreprise et l'éthique » Seuil Collection, Paris.

BAUCHET P. (2003), « Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'Etat ». Editions CNRS, Paris.

BÉCHEUR A. ET BENSEBAA F. (2004), Partenariat ONG-entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises, Université de Marne-la-Vallée.

« BUY IN OR SELL OUT? UNDERSTANDING BUSINESS-NGO PARTNERSHIPS », Discussion papers n° 10, summer 2000.

CHILD J. (1972), « Organizational Structure, Environnement and Performance: The role of the strategic choice », Sociology, Vol. 6, No. 1, 1-22.

DAVIS L. AND NORTH D., Institutional Change and American Economic Growth: a First Step Towards a Theory of Institutional Innovation, Journal of Economic History, Mar70, Vol. 30 Issue 1, p131.

DONALDSON T. ET PRESTON L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », Academy of Management Review.

ENA (2004), Séminaire relatif au Dialogue social, Direction des Etudes, juillet.

FRENCH P. A. (1979), « The Corporation as a Moral Person », American Philosophical Quarterly, 16-3.

FRIEDMAN M. (1963), « Capitalism and Freedom », University of Chicago Press, Chicago.

HALLIS F. (1930), « Corporate personality a study in jurisprudence ». London, Oxford University Press.

HAYEK F.A., (1967), « Studies in Philosophy, Politics, and Economics ». The University of Chicago Press, Chicago.

HUYBRECHTS B, MERTENS S ET XHAUFLAR V. (2005), Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustrations à travers la filière du commerce équitable.

MACH A., « Le pouvoir des ONG sur les enterprises : pression, partenariat, evaluation », Covalence (http://www.covalence.ch), 2002.

MARWELL P. & MCINERNEY P-B. (2005), The Nonprofit/For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 34(1) p. 7-28.

ORSE, « Partenariats stratégiques ONG/Entreprises », Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, juin 2005.

PAONE V. & MANGALAGIU D. (2006), Comment le non-conformisme devient la référence : le cas de la « RSE ». Compréhension au travers de l'analyse des stratégies d'acteurs, Journée de recherche du CEROS, 19 janvier 2006.

« PARTENARIAT AVEC LES ONG : QUELS DÉFIS, QUELLES OPPORTUNITÉS », CSR Europe/ORSE, mars 2005.

RAWLS J. (1971), « A Theory of Justice ». Cambridge: Harvard University Press.

VERGER O. ET WHITE G. (2004), « Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales ». IMS.

De la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la responsabilité sociale de l'employé (RSe) : une gestion risquée de la relation d'emploi

Christiane Parez-Cloarec,
DRH et Doctorante
Université Pierre Mendès France, Grenoble
christiane.parez-cloarec@upmf-grenoble.fr

Michel Le Berre,
Professeur des Universités
(avec la collaboration de)
Université Pierre Mendès France, Grenoble
michel.leberre@upmf-grenoble.fr

Introduction

La rationalité économique et financière ne serait plus le seul critère décisionnel utilisé par les managers. Le mot « éthique » (*ethos* désigne le comportement juste) soulève de nouvelles ; questions relatives au marché, au capital, au salariat, ou aux relations existantes entre les entreprises partenaires. Par ailleurs, la conception de Kant, « *Fais aux autres ce que tu voudrais qu'ils te fassent* », place la réflexion éthique entre les deux pôles opposés de l'idéalisme et de l'utilitarisme. D'un côté, l'idéal éthique de justice est recherché. De l'autre, l'utilitarisme tire la visée éthique vers le bas et la dévoie dans des considérations matérielles.

La liberté suppose la conscience et donc la responsabilité. Cette dernière implique un engagement. En droit romain, la responsabilité (*respondere* : répondre à une sollicitation) signifie répondre de la créance d'autrui et être en mesure d'assumer les conséquences de ses décisions et actions concrètes. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) implique dès lors une liaison entre l'économique et l'éthique (Noël, 2005). Au plan individuel, la garantie des salaires et l'extension du superprivilège illustrent cette responsabilité de l'entreprise.
Cependant, bien plus, le fait d'assumer cette responsabilité devient un élément constitutif de l'engagement professionnel des dirigeants et des managers. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines des enjeux de responsabilité sociale apparaissent. Un groupe profitable (ex : ST Micro ou Hewlett Packard) peut-il se permettre de mener des opérations de restructuration conduisant à la fermeture de certains de ses sites, de licencier des centaines de salariés ? Oui, selon la nouvelle jurisprudence française de la Cour de Cassation (14 janvier 2006).

Dans la doctrine libérale, l'entreprise se voit confier l'objectif de la réalisation d'un profit maximum. « La main invisible du marché » assure l'optimum de prospérité économique. Le libéralisme individualiste fait partie, selon qu'il est présenté d'une manière optimiste (Adam Smith), inquiétante (Tocqueville), incompatible avec le déterminisme (Durkheim), des modes de coordination refusés par les organisations notamment tayloriennes. L'affirmation de Durkheim, selon laquelle le changement social ne saurait être le fruit d'innovations individuelles, est certes discutable. En effet, que viennent à changer, soit le marché et la demande des clients, soit la technologie disponible, alors le paradigme « dominant-dominé » établi, notamment celui des organisations industrielles, se déplace vers l'autonomie individuelle à laquelle notre époque attache de nouvelles vertus. Si la globalisation (Torres, 2000) traduit « simultanément une dilatation spatiale et une contrac-

tion temporelle », alors une multiplicité de réseaux individuels stimule une nouvelle dynamique intrapreneuriale. Cette dernière pousse à l'externalisation des expertises valorisées par les nouveaux marchés émergents. En effet, ces experts, volontaires ou contraints, choisissent de proposer leurs compétences sur le marché des services. Tel est le cas des indépendants, des *free lance*, du portage salarial. De l'intrapreneuriat à l'entrepreneuriat, les propositions de création d'emplois indépendants se multiplient (Beaucourt et Louart, 2003).

L'observation du contexte de travail (1) contribue à retracer l'évolution des notions de subordination industrielle et de responsabilité sociale (1.1) et à illustrer cette évolution contemporaine de la RSE vers la RSe (1.2) au travers de l'intrapreneuriat (1.3). Une zone de congruence (2) est discernable à partir de la multiplication des formes de relation d'emploi (2.1). Elle est confirmée par l'exemple du portage (2.2). Et elle revalorise le concept d'entrepreneuriat (2.3). La déformation des contours des entreprises et des activités accentue donc la distinction entre les salariés et les cadres « autonomes » dans ou hors de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons constater que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) glisse vers les individus qui assument leur propre responsabilité sociale des employés (RSe).

1. La relation d'emploi : de la subordination industrielle à l'intrapreneuriat

1.1 - La subordination industrielle

Rappelons que le contrat de louage, prévu par le code Civil au XIXe siècle, n'assurait aucune garantie légale. Il conduisait le salarié à changer souvent de place en se louant, provoquant ainsi des interruptions d'activité (Cornu, 2005). Le travail revêt une forme plutôt individualiste. Une comparaison entre les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes avancées aide à comprendre comment cette représentation a évolué à travers le temps (Braudel, 1985).

Le développement du salariat et le mythe de l'entreprise-providence conduit, dans les activités industrielles à une recherche de sécurité professionnelle. L'intérêt individuel est transcendé au profit d'une performance collective et d'un destin commun, qui s'appellera plus tard la culture d'entreprise. Dans cette logique, on peut comprendre la RSE comme une promesse de l'entreprise - « mère protectrice » - faite aux salariés de ne pas choisir l'efficacité économique au détriment de la garantie d'emploi.
Les entrepreneurs trouvaient dans ces pratiques, le moyen d'attirer et de stabiliser dans le contexte de l'industrialisation, une main d'œuvre qualifiée rare. Créé pour assurer une certaine harmonie sociale, ce système donnait aussi les moyens de contrôler l'espace social et le temps hors travail des hommes : vie sociale comportant l'usage des piscine, bibliothèque, jardin d'enfants, école mixte, centre d'apprentissage, théâtre, protections sociales, etc. L'entreprise communautaire répondait aux besoins d'une communauté.

D'une manière générale, en droit du travail français, le travail n'est pas une marchandise. Le droit social s'est développé pour répondre à un double objectif : confier à l'entreprise la direction d'une force de travail et protéger le salarié. Le contrat de travail ne rentre donc pas dans la typologie des contrats commerciaux, ce n'est pas non plus un contrat d'entreprise. On n'échange pas du travail contre de l'argent, mais on définit des droits et des obligations dans le cadre d'une relation purement personnelle (*intuitu personnae*) marquée par la confiance et qui définit un mode de relation entre une personne dirigeante et une autre dirigée dans le cadre du travail demandé. Le contrat de travail se définit alors comme un engagement synallagmatique d'une personne à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre personne, moyennant un salaire. Ce contrat permet, au seul employeur, de contrôler la compétence, la performance et le potentiel du salarié. L'organisation de cette relation personnelle de travail repose sur une notion précise : le lien de subordination.

Cette situation, où la subordination est apparue comme substitut de la dépossession, a connu des évolutions liées à des raisons économiques et sociologiques. Elle permet au salarié d'être protégé du risque d'entreprise (Supiot, 1998). Le pouvoir de direction est une ressource et une contrainte, invisible, intégrée, légitime et se transforme en une convention (Rojot, 2003). Dès que la perception des caractéristiques du pouvoir change, la convention autorise la modification des frontières de l'emploi.

1.2 - Les éléments de l'évolution de la relation d'emploi

Ces changements prennent réalité sur le terrain et interrogent les critères juridiques de la subordination. On peut en particulier citer trois domaines de la métamorphose du pouvoir : l'augmentation des acteurs du contrôle, l'autonomie du salarié et le recul de la centralisation.

L'entreprise où le jeu social se jouait entre employeurs et employés, où les compromis internes s'imposaient à tous, a dû s'ouvrir et les exigences de la société l'ont pénétrée (Galambaud, 2005). Le jeu social se pratique aujourd'hui à **plusieurs** : actionnaires, clients, fournis-

seurs, etc. Les collectivités locales s'invitent aussi directement à la table des débats (conflit HP, 2005). L'accélération des changements concurrentiels sur les marchés, l'imprévisibilité de la conjoncture, les évolutions rapides de la technologie nécessitent que le lien entre l'entreprise et ses salariés soit toujours plus souple et puisse être redéfini, sinon remis en cause, à tout moment. Ce modèle d'emploi conduit à un découplage de plus en plus fort entre le noyau dur des organisations (cadres dirigeants et *core business*) et les personnels qui n'en font pas partie.

En matière de contrôle des activités, les entreprises, par opportunisme, adoptent un pilotage à court terme axé sur la compétitivité de développement de la performance, de l'employabilité et du co-investissement. L'accord sur la formation professionnelle (5 mai 2004) revalorise la responsabilité du salarié à l'égard de ses compétences : « L'accord a pour objectif de permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle (…). Les moyens mis à disposition par l'accord doivent permettre à chaque salarié d'être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel qui tienne compte non seulement des besoins en qualification de son entreprise, ou plus généralement de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles ». Elles rencontrent des obstacles objectifs à la mise en œuvre de ce nouvel accord (Source AFNOR Décembre 2005) : remplacement des salariés qui partent en formation, entretien de professionnalisation délégué aux managers souvent en surcharge de travail, gestion par les compétences qui se traduit par un éclatement des certitudes et des définitions. Si la compétence, dépendante du comportement des acteurs, est bien attachée à la personne, ce n'est donc pas l'entreprise qui en est propriétaire. Or, les formations dans l'entreprise restent décidées selon les besoins de l'entreprise.

À partir d'un certain niveau de formation, les professionnels n'acceptent pas la dépendance et portent leurs compétences ailleurs s'ils se sentent étroitement contrôlés. Il leur faut être reconnus, jugés utiles, compétents, créatifs. La reconnaissance au travail (Jobert, 2000) exige une certaine autonomie. Ainsi Decy et Rian (1985), considèrent, dans la théorie de l'auto-détermination que les individus ont trois besoins innés : la relation, la compétence et l'autonomie.

Recherchant **l'autonomie**, le salarié n'ignore pas, au fond de lui, qu'en acceptant un contrat il a délibérément aliéné une partie de sa liberté. Quant à l'employeur, il voudrait contrôler les procédures et les gestes professionnels, mais il n'ignore pas que la production dépend aussi des initiatives et des bricolages autonomes des travailleurs, source de perfectionnement et d'inventivité. C'est pour cette raison, que l'une des conceptions de la productivité passe par la valorisation de l'autonomie des salariés, assortie de façons. En effet, l'autonomie renvoie à la liberté de l'acteur dans un cadre bien délimité, dans des règles qu'il a assimilées, sans pour autant préciser qui a défini les dites règles.

Les nouvelles figures de l'autonomie présentent de nouvelles caractéristiques collectives, qu'analyse Zarifian (1999). L'autonomie prescrite est dans une large mesure une affaire d'équipe. Elle ne passe pas par l'isolement, l'autarcie, mais au contraire par la mise en réseau et la coopération. Le salarié ne peut faire ce qu'il veut non pas parce que nul ne le voit ou n'interfère avec son action, mais parce qu'il fait prévaloir son point de vue dans une concertation. Il gagne à la coopération ceux dont il dépend (hétéro-autonomie). On ne revient donc nullement à l'artisan « seul maître à bord » dans son atelier, mais à une autonomie doublement négociée, à la fois à l'intérieur des équipes et entre équipes. Cette autonomie négociée constitue l'un des maillons du nouveau professionnalisme.

Décentralisant les lieux de décision, l'écart observé entre le travail prescrit et le travail réel manifeste la « présence humaine », la part d'individualité et de créativité de la personne, son caractère irréductible aux procédures et aux machines, ses compétences, son « intelligence au travail » (Clot, 1995). A l'inverse, la « souffrance au travail » (Dejours, 1998) s'accroît lorsque la reconnaissance et l'autonomie d'un travailleur s'amenuisent. L'autonomie assignée au cœur de l'organisation du travail est devenue un credo dans les discours (Chatzis, 1999). L'autonomie comme écart au travail prescrit n'a de consistance que si le travail est effectivement l'objet de prescriptions. Elle est imposée, assignée par l'organisation du travail. Bernard Ibal, ancien vice-président de la CFTC, écrit : « La dépendance ancienne de l'exécutant tend ainsi vers une autonomie de responsabilité ; la gestion par projet casse les organigrammes fixes et les équipes pérennes. (…) si ce n'était la subordination du salarié à l'employeur, qui se fait douloureusement ressentir (…), le salarié deviendrait peu à peu un travailleur indépendant. ».
Le travailleur autonome s'engage aussi envers une autre personne, son client, à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un service moyennant un prix que le client promet de défrayer. Il opte pour un positionnement « tourné vers le client ». Pour cet acteur, le service rendu et la responsabilité du professionnel sont au centre du lien juridique.

L'introduction de la logique marchande dans l'organisation (Bouchez, 2003) dénature et affaiblit la nature même du lien salarial c'est-à-dire celle de la subordination. On est face à un travailleur ni subordonné ni indépendant. L'interrogation de P. Auvergnon (2003) prend

tout son sens : « on est passé du XIXe au XXe siècle, du contrat à la loi, du contrat au statut. Irait-on au début du XXIe siècle, en sens inverse ? » Autrement dit, irait-on de la RSE à la RSe ?
Au total, une obligation de résultats en qualité et quantité se substitue à l'obligation de moyens de la relation « subordonnée » et protectrice.

1.3 L'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat comprend un apprentissage et une appropriation d'un état d'esprit entrepreneurial et d'une dynamique d'action (Basso, 2004). La notion d'intrapreneuriat apparaît au milieu des années 70 en Suède. Elle est proposée par les fondateurs du groupe de consultants *Foresight* qui ont crée en 1974 l'École des Intrapreneurs. Pinchot (1985) a introduit le mot « intrapreneurship » dans la littérature de sciences de gestion (traduit en français par « intrapreneuriat »).

L'intrapreneuriat se définit tant à partir du processus (la mise en œuvre d'une innovation) qu'à partir de son résultat tangible (l'innovation) (Basso, 2004 ; Carrier, 2000). Il est « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Les principaux objectifs ici sont la dynamisation des ressources humaines, faisant du management un acteur de changement et d'encouragement à l'innovation pour identifier de nouvelles sources de croissance et valoriser les prises de risques auprès de salariés. L'intrapreneuriat rend l'organisation souple, adaptable et réactive et constitue une façon d'introduire une nouvelle culture d'entreprise axée sur l'autonomie et la responsabilité. Basso et Legrain (La Tribune du 24 février 2005) distinguent et illustrent cinq modèles intrapreneuriaux français, basés sur des pratiques spécifiques de délégation et de responsabilisation des acteurs :

- le « modèle de l'enclave », entité dédiée (par exemple la cellule « business innovation » d'EDF),
- le « modèle de l'acquisition apprenante »,
- le fonds de capital risque-interne qui permet de capter les innovations, développée par Air Liquide,
- le « modèle du bouturage ou essaimage » qui permet de valoriser vers l'extérieur certaines activités tout en conservant un lien : le CEA est un exemple du genre avec comme figure de proue l'entreprise Soitec,
- le « modèle de la dissémination » où une équipe est chargée de promouvoir les valeurs entrepreneuriales au sein de l'entreprise : c'est ce que propose Gaz de France,
- le « modèle de l'imprégnation » où est revendiquée une forte culture entrepreneuriale : chez l'Oréal aucune structure spéciale n'en est chargée.

Dans l'intrapreneuriat se combinent donc la logique d'exploitation du métier de base (activité du gestionnaire) et celle de l'exploration de nouveaux territoires (l'entrepreneur). L'intrapreneur agit au sein d'une entité déjà existante, alors qu'au contraire, l'entrepreneur crée sa propre organisation. La différence tient au lien de subordination juridique et hiérarchique : « C'est le pouvoir de commandement de l'employeur (ordres, directives) sur l'intrapreneur ». Il reste salarié, rendant des comptes et pouvant être sanctionné pour manquement à ses obligations. La direction et le contrôle effectif du travail sont les éléments décisifs du lien de subordination.

Cependant, même dans un contexte d'autonomie totale et d'absence de sanctions en cas d'échec, ce ne sont pas tous les employés qui « intraprennent ». Certains d'entre eux sont en effet disposés à le faire même en absence d'autonomie alors que d'autres préféreraient la quiétude d'un emploi strictement encadré. L'intrapreneur est un salarié ayant le profil de l'entrepreneur (attributs personnels et caractéristiques psychologiques) et une conduite entrepreneuriale (Beaucourt et Louart, 2000). Pour Pinchot (1985) l'intrapreneur « exécute[r] n'importe quelle tâche nécessaire au succès… [du] projet, sans tenir compte de… [la] description de poste ». Les intrapreneurs mènent des missions complexes et ont la possibilité de se comporter comme s'ils créaient leur propre affaire à l'intérieur de l'entreprise. Leurs unités d'action sont du même ordre que des équipes de projet, mais avec un degré de liberté encore plus grand. Ils sont associés avec l'initiative locale. Ils sont encouragés à l'essaimage. Les questions relatives au niveau de délégation, de responsabilisation et d'autonomie deviennent alors fondamentales et discriminantes.
Le discours managérial des entreprises fait de plus en plus souvent la part belle au développement de l'autonomie. La référence explicite à la discipline et à l'obéissance du salarié, référence juridique traduite par le lien de subordination du contrat de travail, s'estompe. Le droit s'efface devant une conception plus souple, celle d'une référence auto proclamée à l'autonomie du collaborateur adhérant aux stratégies de l'entreprise.

2. Une congruence de l'intrapreneuriat et de l'entrepreneuriat

Dans cette dissociation de l'économique et du social, c'est le contrat social entre l'entreprise et la société qui est remis en cause. Ceci est confirmé par les enquêtes publiées sur la marchandisation du travail et l'implication au travail (cf : Le Monde du 3 janvier 2006). D'un côté, les entreprises multiplient les discours fédérateurs. Elles attendent des employés qu'ils fassent de l'entreprise et de leur emploi une composante de leur identité.

Fortement motivés, porteurs d'ambitions et de projets personnels, les salariés doivent être prêts à adhérer aux principes et valeurs proposés unilatéralement par l'entreprise. De l'autre côté, les faits montrent l'affaiblissement des engagements de l'entreprise envers ces mêmes salariés.

2.1 - Une diversité des formes d'engagement contractuel

La classification des contrats en vigueur dans le monde du travail, décrite par Le Berre et Castagnos (2003) décrit l'ampleur mais aussi la variabilité des engagements contractuels pour faire face aux variations d'activité (quantitatives et qualitatives) en jouant sur l'affectation des salariés en place :

- un noyau stable de l'entreprise composé de Contrats à Durée Indéterminée,
- un premier périphérique composé des CDD, stages et temps partiels,
- un deuxième périphérique réservé à l'intérim, la sous-traitance, le travail indépendant.

Les salariés, dont la présence interne n'est donc plus indispensable au fonctionnement de l'organisation, sont confrontés au phénomène d'externalisation par lequel les entreprises délèguent leurs fonctions périphériques à des prestataires extérieurs. Les entreprises, globalement, abandonnent les parcours de carrière, les systèmes de promotion, les garanties de progression salariale. L'entreprise est devenue elle-même un marché pour ses propres salariés. Chacun est invité à prendre en main son devenir en saisissant les opportunités du marché interne ou externe. La transformation des structures de la population active (tertiairisation), l'organisation du travail, la façon dont l'entreprise exige l'employabilité de ses employés, la déliquescence du lien de subordination et le développement de l'individualisme participent et contribuent à la structuration mentale des salariés et aux attentes implicites et explicites de leur vie professionnelle.

Ainsi, les relations de travail évoluent avec les nouveaux contextes économiques des entreprises. Cette évolution est accompagnée de modifications de la relation d'emploi, « étendue à l'ensemble des aspects du travail… négociations explicites et… régulations implicites ; elle comporte trois dimensions essentielles, l'échange entre temps de travail et de non travail, les qualifications exigées (et obtenues), la relation entre salaire et performance ». C. Argyris incite à l'analyse des aspects implicites de la relation (concept né aux États-Unis dans les années 60) et inscrit au premier plan les conséquences du contrat psychologique mettant en scène d'un côté l'individu, de l'autre l'organisation.
Le salarié a constamment envie d'oublier sa situation de dépendance au prix parfois d'une reconstruction très subjective de ce qui est légitime

Le **contrat psychologique** complète la théorie des contrats implicites en insistant sur les aspects qualitatifs du contrat de travail (Rousseau, 1989 ; Guest, 2002 ; Guerrero, 2004 ; Coyle-Shapiro 2004). Il se définit « *comme les attentes en matière d'obligations réciproques de l'employé et de l'organisation* ». Contrat non écrit, il n'a aucun caractère juridique, il résulte seulement de promesses perçues individuellement comme telles par les deux parties.

Dans cette situation, la relation d'emploi et l'implication psychologique, fondées sur la théorie des ressources et des compétences, se compliquent pour passer d'un univers du prescrit collectivement à un univers du négociable individuellement. L'individu est amené à réaliser un travail d'actualisation du risque compétences pour rester compétitif sur le marché du travail et des services.

Ceci renvoie à la notion d'employabilité, concept né à la fin des années 1980. Il s'agit d'un double rapport entre l'individu doté de compétences et son employeur, et entre ce couple et l'état du marché sur un territoire à un moment donné. A des repères fournis sur les cinquante dernières années par le contrat de travail à durée indéterminée, tentent de se substituer de nouveaux repères qui ne sont pas assurés par le lien de subordination. Nous ne sommes pas confrontés à une crise de la valeur travail, mais du lien entre le salarié et son employeur qui garantissait une sécurité en contrepartie d'un abandon de certains pans de sa liberté (Gazier, 2003). Le nouveau contrat prévoit quant à lui plus de liberté contre une responsabilité accrue de sa propre employabilité.

Ainsi, ces capacités de pro activité adaptative et d'autonomie d'action répondent aux besoins des organisations modernes. L'étude européenne de Lab'Ho, (2004) insiste sur les conséquences auxquelles les personnes doivent faire face : c'est l'individu qui est le responsable de sa propre orientation et de l'utilisation des moyens mis à disposition dans l'entreprise. « Les individus adhèrent d'ailleurs assez à cette idée, qui accompagne une sorte d'émancipation générale de la « soumission librement consentie… Et pourtant… être acteur ne va pas de soi ». Les entreprises et les collaborateurs sont contraints à des efforts permanents d'ajustement et d'adaptation au marché et la recherche de la rentabilité à court terme. Ils s'inscrivent dans une logique de réversibilité des choix où le détachement, l'absence d'ancrage fabriquent un individu à la recherche perpétuelle de lui-même offrant dès lors un terreau très propice au travail flexible. L'entreprise elle-même devient contingente dès lors que le salarié acquiert une autonomie d'action et une capa-

cité à s'épanouir hors de l'organisation.
Les règles sociales nationales, européennes ou internationales, ne permettent pas de maîtriser ces transformations. Le contexte de globalisation et d'internalisation déplace les lieux de pouvoir et légitime le passage au travailleur indépendant.

2.2 - L'exemple du portage salarial

Plusieurs éléments caractérisent le statut du travailleur indépendant. Il est propriétaire de ses instruments de travail. Il est à son compte et supporte seul les risques de son activité et de son employabilité. Il ne travaille pas dans le cadre d'un service organisé et sous le contrôle d'une autorité hiérarchique. Les raisons économiques, notamment le développement de réseaux de travailleurs indépendants dans la sous-traitance et la distribution (concession, franchise) créent cependant des situations de dépendance et le développement du salariat dans des professions traditionnellement indépendantes fait évoluer le statut.
Le portage et l'intrapreneuriat sont des modalités d'entrepreneuriat. Les deux termes se recoupent à bien des égards et la relation d'emploi présente de nombreuses similitudes.
L'expression de portage salarial renvoie au terme « porter » ; une personne (société ou association) porte une autre (une personne physique) pour lui permettre d'agir et de travailler. Par exemple, un indépendant, non immatriculé au régime des travailleurs indépendants, trouve une mission de conseil à accomplir. Il va négocier seul le prix de son travail avec l'entreprise cliente qui offre la mission. Comme légalement il ne peut pas présenter une facture, la société de portage le fera pour lui : elle facturera la prestation au client, reversera les honoraires au consultant qu'on appelle « porté », sous forme de salaires après avoir déduit les charges sociales, patronales et salariales correspondantes et le montant de sa commission. Le « porté » s'assure ainsi une rémunération proportionnelle aux affaires gagnées et s'exonère de la marge d'une société de conseil. Les professionnels disposant d'expertise (communication, ressources humaines, informatique, ingénierie financière…) utilisent de plus en plus ces formules qui allient autonomie, hétéronomie (ou hétéro autonomie), sécurité administrative et les avantages du statut salarié.
Une étude de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail révèle que 25 % des jeunes qui entrent dans la vie active préfèreraient être à leur compte. C'est le cas également pour 20 % des salariés en général avec des motivations spécifiques chez les cadres. En ce sens, l'incertitude peut être soit subie, soit assumée.
Concrètement, les données chiffrées suivantes sont susceptibles d'illustrer l'importance de ce phénomène à la fois en marge et en croissante constante. De 1980 à 2002, l'industrie française (source : Banque de France), a perdu plus de 1,5 millions d'emplois. Dans le même temps, l'évolution du recours aux prestataires extérieurs des entreprises (Insee, avril 2004) n'a cessé de croître et varie de 20 à 65 % selon les fonctions. Parallèlement, en 2004 (Insee, janvier 2005) les créations d'entreprises ont augmenté de 12,5 % par rapport à 2003. Il se crée désormais plus de 220 000 entreprises par an (source : La Tribune du 28/11/2005). Parmi les entreprises nouvelles, 83 % se créent sans autre emploi que celui de son créateur. Elles sont créées en partie par d'anciens salariés de grandes entreprises, avec des modalités juridiques spécifiques reliant ces créateurs à leur base d'origine (essaimage, start-up externe) ou avec des modalités de départ permettant de devenir « professionnels autonomes » avant une éventuelle création d'entreprise. Cette activité de « professionnels autonomes » via le portage salarial augmente de 50 % tous les ans et concerne plus de 30 000 cadres (le terme de « cadre » est employé ici de manière générique recouvrant toute personne possédant des compétences professionnelles reconnues de ce niveau par les conventions collectives), contrats à durée indéterminée (CDI) ou déterminée (CDD) confondus, (source : Entreprises et Carrières n° 747, 2005). Selon la Fédération Nationale du Portage Salarial (FNEPS), 15 000 cadres sont « portés » en CDI, une formule qui permet de tester la viabilité du marché avant de se lancer en solo (63 % de ces cadres ont l'intention de créer leur entreprise). Ces créations correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible et sans avoir besoin de les embaucher. Cette réalité, encore minoritaire, est mise en exergue aujourd'hui par les médias, les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post fordiste.

Le tableau I (page suivante) dresse une liste des qualités, bâtie à partir de la revue de littérature, de l'entrepreneur « porté » et de l'intrapreneur : *la zone de congruence apparaît en caractère italique.*

Le portage salarial peut s'envisager comme une nouvelle forme de salariat ou un modèle d'indépendance protégée, une troisième voie entre le salarié traditionnel et le statut d'indépendant. Il s'engage à être compétitif, professionnel et autonome.
Le portage salarial, élément d'une nouvelle organisation productive, facteur de modification des relations de travail, favorise la création d'entreprise ou permet de dépasser les rigidités perçues comme telles du salariat et du code du travail. Dès lors, la capacité d'entrepreneur à l'intérieur de l'entreprise est aussi celle du salarié autonome ou « porté » qui « vend » ses compétences. Dans un environnement d'autonomie, les employés sont supposés prendre des initiatives et, partant, des risques. Carrier (1997, 2000) a montré que le degré d'autonomie

reste cependant un facteur de différenciation entre l'entrepreneur et l'intrapreneur.

2.3 - L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat, thème central aux Sciences de Gestion (Boissin, Castagnos, Guieu, 2005), représente la capacité pour un individu ou une organisation « d'identifier, d'évaluer et de capturer des opportunités de développement sans tenir compte, pour ce faire, de l'état présent des ressources disponibles » (Stevenson, 1990).
L'encouragement à l'entrepreneuriat devient un credo, un esprit d'entreprise au cœur de l'économie que Schumpeter (1935) décrit comme « la capacité d'aller seul de l'avant… celle de ne pas sentir la sécurité et la résistance comme des arguments contraires » - le goût du risque, le capitalisme reposant sur une mutation constante « en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs ». Selon cette idée, toute recherche d'un avantage compétitif suppose de déployer des « stratégies entrepreneuriales ». Cette assertion est rejointe par Drucker (1984) qui affirme que les entreprises, notamment les grandes, ne peuvent survivre « si elles n'acquièrent pas une véritable compétence d'entrepreneur ».

Par profil entrepreneurial, nous entendons les attributs personnels et les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur dans les rôles et fonction qu'il occupe dans des contextes spécifiques. Fayolle (2003, 2004) et Coster (2002) s'appuient sur les caractéristiques identifiées par Cunningham et Lischeron (1991). Enrichie des principaux travaux complémentaires à l'occasion d'un mémoire de DEA, cette structure, est une base de description du profil de l'entrepreneur présentée comme un être extraordinaire, découvreur de « *terra incognita* », opportuniste génial (Steve Jobs : Apple ; Bill Gates : Microsoft ; Serge Kampf : Cap Gemini), identificateur d'innovations dans un contexte par combinaisons de facteurs de production (Schumpeter, 1935), créateur d'innovations (Drucker, 1984 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Bygrave, 1994 ; Burgelman, Sayles, 1987), concrétisateur et gestionnaire (Casson, 1982 ; Bird, 1988 ; Stevenson, Jarillo, Gumpert, 1985 ; Bygrave, Hofer 1991) et ayant préférence pour des tâches présentant un risque, qui requièrent une « certaine force mentale », animé par des valeurs clé (volonté de s'exprimer et de se réaliser, besoin d'indépendance et de liberté, goût d'entreprendre et de diriger, visionnaire, peu motivé par la seule récompense financière) et tourné vers le besoin d'accomplissement (Mc Clelland 1961).

L'entrepreneur crée un avantage concurrentiel grâce aux capacités d'apprentissage individuel et collectif induits de son comportement d'ouverture et de leader. Il agit au sein d'une organisation ou sur les collectifs avec des comportements entrepreneuriaux individuels. La

Tableau 1
Comparaison de deux figures d'entrepreneur : l'intrapreneur et le « porté ».

L'intrapreneur	**Le « porté »**
Subordination, autorité hiérarchique	Autonomie et avantages du statut de salarié
	Soumission à l'autorité des clients
Absence de risques financiers personnels, licenciement	Risque financiers personnels
Autonomie prescrite	**Autonomie choisie et indépendance**
Une responsabilité dans la recherche et l'aboutissement des projets ***- Création, innovation et gestion*** ***- Lieux de travail pluriels et temps de travail variables*** ***- Adaptation et interaction avec son milieu*** ***- Travail en équipe ou non***	***Une responsabilité dans la recherche et l'aboutissement des contrats commerciaux*** ***- Création, innovation et gestion*** ***- Lieux de travail pluriels et temps de travail variables*** ***- Adaptation et interaction avec son milieu*** ***- Travail en équipe ou non***
Une obligation de résultat ***- Soumission à l'autorité du marché*** ***- Décision personnelle*** ***- Rentabilité court terme***	***Une obligation de résultat*** ***- Soumission à l'autorité du marché*** ***- Décision personnelle*** ***- Rentabilité court terme***

mouvance, la fluidité des frontières et la transversalité des responsabilités et son corollaire l'hétéronomie nécessitent pour l'organisation de promouvoir l'entrepreneur.

Les caractéristiques de l'entrepreneuriat participent, par analogie et comparaison, à structurer le concept d'intrapreneuriat et celui de portage et présentent des arguments pour illustrer le transfert de la responsabilité de la relation d'emploi, responsabilité sociale de l'entreprise, vers les collaborateurs.

Conclusion

La distinction forte que fait le droit du travail français entre le contrôle sur le résultat du travail et le contrôle du travail lui-même, qui est censée tracer la frontière entre contrat commercial et contrat de travail, devient ténue. Ainsi, l'entrepreneuriat au sein d'un réseau est, d'un côté imposé par les entreprises et d'un autre côté recherché par souci d'autonomie. Comment associer la flexibilité, qui permet à l'entreprise de répondre à l'évolution rapide du marché et la stabilité des emplois ? Le modèle capitaliste classique, fonde la performance sur la précarité des emplois. L'entreprise n'a de cesse de transférer les risques sur l'employé, transformant la RSE en responsabilité sociale de l'employé sur son employabilité (RSe). Dès lors, la demande de protection sociale se déplace vers la « flexisécurité », terme retenu pour décrire les relations d'emplois scandinaves. « Le XIXe siècle a vu naître l'assurance-maladie, le XXe l'assurance-chômage, le XXIe doit créer l'assurance formation », selon M. Théry (CEREQ). Cependant, des cadres entrepreneurs ressemblent de plus en plus à des professionnels autonomes circulant d'une entreprise à l'autre pour acquérir et vendre leurs compétences en assumant les risques relevant originellement de l'entreprise. Ce modèle d'inspiration patrimoniale semble à même de relever le défi de « l'assurance-form'action » dans un contexte où la discontinuité de l'emploi est devenu un élément consubstantiel de l'activité.

La déformation des contours des entreprises et des activités accentuent la distinction entre d'une part les salariés traditionnels et les cadres qui bénéficient d'une autonomie croissante dans l'atteinte des objectifs de résultats prévus, et d'autre part, les cadres autonomes hors de l'entreprise, que l'on appelle « travailleurs indépendants, consultants… » (Coquelin L, Reynaud E, 2003). La recomposition de la relation d'emploi en œuvre dans ces contextes spécifiques appelle à comparer la nature des contrats psychologiques de ces entrepreneurs.

Bibliographie

AUVERGNON P. (2003), La contractualisation du droit social, actes *du séminaire international de droit comparé du travail, des relations professionnelles et de la sécurité sociale*, Comptrasec UMR CNRS, Université Montesquieu - Bordeaux IV.

BASSO O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Editions Economica.

BEAUCOURT C., LOUART P. (2003), La vogue des salariés entrepreneurs, in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp 432-440.

BEAUCOURT C., LOUART, P. (2000), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat » XIe congrès de l'AGRH, Boissin JP, Castagnos, JC, Guieu G, (2005) Légitimation de recherche en sciences sociales : une application sur 10 ans de recherche en PME et en entrepreneuriat, CERAG.

BOUCHEZ J.-P. (2003), « Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du contrat de travail indépendant ? », *Revue Personnel*, n° 436, janvier.

BRAUDEL F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Ed. Arthaud.

BURGELMAN R.A, SAYLES L.R. (1987), *Les intrapreneurs*, Paris : Mac Graw Hill (traduction F. Herbulot).

CARRIER C. (2000), L'Intrapreneuriat - à la recherche de complices innovants et entreprenants », in Verstraete, T. *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, pp. 199 - 210.

CHATZIS K., MOUNIER C., VELTZ P. ET ZARIFIAN PH. (dir.) (1999), L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?, Paris, L'Harmattan.

CLOT Y. (1995), Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie, Paris, La Découverte.

COQUELIN L., REYNAUD E. (2003), Les professionnels autonomes : une nouvelle figure du monde du travail, Etudes DECAS.

CORNU G. (2005), *Le vocabulaire juridique*, PUF.

COSTER M. (2002), « Entrepreneur et entrepreneuriat », *Les cahiers du GDR*, Actes de la journée du 6 juin, EM Lyon,

COYLE-SHAPIRO J., CONWAY N. (2004), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives.* Oxford University Press.

DECY ET RYAN, 1985, Site Self-determination theory. http : www.psych.rochester.edu/SDT.

DEJOURS CH. (1998) *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

FAYOLLE A. (2004), *Entrepreneuriat, Apprendre à apprendre,* Dunod.

FAYOLLE A. (2003), Comment instiller l'esprit d'entreprendre ?, *Revue Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, Eska.

GALAMBAUD B., LÉON E. (2005), Salariés : vers des comportements d'adaptation, *Revue management & avenir*, n° 5.

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

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

JOBERT G. (2000), L'intelligence au travail, in Carré, P. et Caspac, P. (dir.). *Traité des sciences et des méthodes de l'analyse du travail,* Paris.

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.

KOENIG G. (1989), Intrapreneurship, *in l'Encyclopédie de gestion*, Tome 2 Paris Economica, chapitre 77, pp 1599-1614.

LE BERRE M., CASTAGNOS JC. (2003), la gestion des hommes dans l'entreprise, PUG, pp 59-62.

LE ROY F., MARCHESNAY M. (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions Management & Société - Ems.

LEVET P. (2005), Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié, *Revue management & avenir, n° 4.*

LOI SUR « l*a formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social* » du 5 mai 2004.

NOËL F.L. (2005), Les suppressions d'emplois les plus efficaces sont-elles les plus responsables ? Revue de Gestion des ressources humaines, pp. 62-78.

NUMÉRO SPÉCIAL sur l'Entrepreneuriat, Automne 2001, *Revue Management International*.

PINCHOT G. (1985), *Intraprendre*, Éditions d'organisation, Paris, Collection Forum International du Management.

QUINODON B. (septembre 2003), La figure mythique de l'intrapreneur, projet de thèse, EM Lyon.

ROJOT J. (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA.

ROUSSEAU D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations: Employee Responsibilities and Rights *Journal. of organizational behaviour* Vol. 2, n°. 2, pp. 121-139.

SCHUMPETER J. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

SUPIOT A. (1998), *Le travail en perspectives* - Paris : LGDJ.

STEVENSON H.H. (1990), A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management, *Journal of Strategic Management*, 11, pp 17-27.

TORRES O, (2000) « L'entrepreneuriat face à la globalisation », in Verstraete, T. *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS.

VERSTRAETE T. (2000), « Entrepreneuriat- un phénomène aux multiples formes d'expression » in *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition EMS.

ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétences pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.

RSE et entreprise du secteur social

Dominique Paturel
Responsable Coordinatrice
Service Social INRA
dpaturel@lyon.inra.fr

La modernisation des entreprises a bouleversé le paysage socio-écomonique depuis 20 ans : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique des affaires, autant de notions issues de cette évolution.

La responsabilité sociale de l'Entreprise suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cela veut dire que l'entreprise est encastrée socialement et cela est créateur de droits et devoirs. Ainsi qu'elles le maîtrisent ou qu'elles le subissent, les entreprises sont impliquées dans la démarche de la RSE.

Il est un secteur où la RSE est importante pour la vie de l'entreprise : c'est celui des entreprises (ou associations) du secteur social. Elles ont une sensibilité particulière aux valeurs de justice, de solidarité, de respect de la personne humaine. Etre salarié dans ce secteur (travailleur social), c'est adhérer à ces valeurs et s'impliquer professionnellement au nom de ces valeurs.

Il s'agit d'activités de service qui implique une relation permanente à l'autre. Cette relation peut s'effectuer dans une démarche individuelle ou dans la participation pluridisciplinaire : l'objectif de l'intervention est l'aide à la personne ou aux groupes exclus, fragilisés ou en retrait de la sphère de production (y compris à l'intérieur des entreprises).

Le travail social, au cœur des problématiques sociales, est bousculé par les choix d'organisation et de rationalisation mis en place par les décideurs mais aussi par le changement des clientèles et leur façon de formuler leurs plaintes ou leurs demandes. Le travail social se retrouve inéluctablement à réinterroger ses pratiques et ses valeurs car sa neutralité n'existe pas. La question du sens fait partie intégrante de sa fonction et les travailleurs sociaux ne peuvent pas exercer sans savoir pourquoi ils le font. La souffrance émerge lorsque les travailleurs sociaux rencontrent des difficultés vis à vis des problématiques de justice sociale. C'est-à-dire lorsqu'ils se retrouvent dans des pratiques en désaccord avec les valeurs auxquelles ils croient (finalité du travail social).

La confrontation de ces deux logiques d'acteurs (les travailleurs sociaux et les gestionnaires) s'expriment à travers le rejet de l'économique pour les premiers et l'affirmation de la nécessité de la gestion pour les seconds.

Une réflexion sur l'éthique du travail social est impérative pour pouvoir participer aux changements en cours. La question du sens est incontournable : la nature des activités ne peut pas intégrer des variables de performances, de gestion sans que cela s'ancre dans une

confrontation entre l'économique et le social. Mettre en œuvre une démarche éthique dans les entreprises de ce secteur social est une garantie pour les salariés et les clients. En effet, l'entreprise est guidée par autre chose que le simple sens du devoir ou un idéalisme humaniste ; ses objectifs s'inscrivent dans la performance et la rentabilité, même si la production est un service « social ». Cependant, le personnel de ce type d'entreprise est un partenaire vital pour que celle-ci fonctionne.

Un peu de vocabulaire

Dans ce monde du travail social, il existe un « vieux débat » sur morale et éthique. Ces deux définitions permettent aussi de comprendre l'enjeu d'adapter l'éthique au contexte organisationnel et culturel de ce secteur.
Ethique et morale renvoient jusqu'au début du XIX à la même définition ;
L'éthymologie d'éthique vient du grec ethos qui veut dire moralis en latin c'est-à-dire morale.
La définition du Grand Larousse :
- *éthique* : « qui concerne la morale; ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un »
- *morale* : « qui concerne les règles de conduite pratiquées dans une société, en particulier, par rapport aux concept de bien et de mal. »

La tradition catholique a plutôt l'usage de la « morale » et la tradition protestante celle de « l'éthique »
L'opposition qui se fait aujourd'hui entre éthique et morale joue un rôle de valorisation d'un terme (éthique) au détriment de la dévalorisation de l'autre (morale). Cette opposition sert à moderniser ces entreprises, en les faisant rentrer dans des adaptations, des changements organisationnels plus en rapport avec des objectifs de performance économique.

Objectif du renouveau du discours sur l'éthique

Aujourd'hui ce renouveau dans le discours sur éthique et valeurs du travail social a une fonction identitaire très importante. Il s'agit bien de positionner ce secteur de l'intervention sociale dans un vaste marché des valeurs humanitaires. Ce ne sont pas les travailleurs sociaux qui sont à l'origine de cette recomposition. La vague « éthique » portée par moulte charte d'entreprises ou la RSE (responsabilité sociale des entreprises) construit bien de nouveaux attributs à certains produits qui seraient plus ou moins humanitaire. Pour le coup, le travail social se trouve « embarqué » dans ce débat et il prend son importance quand on sait qu'il s'agit bien de réorganiser des modes d'organisation du travail et de la production tendant à valoriser la subjectivité des salariés. Ce processus s'inscrit dans des nouvelles formes de stratégies d'intervention sur les rapports sociaux.
Les spécificités du travail social font que la question du sens, des valeurs, de l'éthique est fondamentale. Coincé entre un débat post soixante-huitard idéologique sur la liberté, la prise de pouvoir par un juridisme étroit qui cherche à tout réglementer et les tentations technicistes des managers, le travail social ne peut qu'être bousculé et un peu (beaucoup) dans l'obligation d'une pratique réflexive.

Ressortir les codes de déontologies comme bouclier ou produire des incantations sur les valeurs du travail social sans confrontation aux enjeux politiques et économique du contexte actuel ne font qu'activer le fait que le travail social serait en dehors du marché et donc innocent dans ce débat sur l'éthique.

Le travail social est d'abord une expérience humaine et un travail de relation. Les outils du travailleur social sont la parole, la relation et son implication. Son objet d'intervention est l'être humain qui lui aussi parle, crée de la relation et s'implique dans l'échange. Tout cela est incarné pour l'un comme pour l'autre. Il ne peut être réduit à un agir technique orienté vers des fins purement rationnelles. Il ne peut non plus se réduire à l'application de techniques découlant d'un code de déontologie. En s'appuyant sur les conceptions d'H. Arendt sur l'action et le social, le travail social ne relève pas de la fabrication; c'est un agir créatif qui laisse place à la nouveauté. Il n'y a pas de travail social s'il n'y a pas concrètement manifestation et formalisation du souci de l'autre par l'énonciation de valeurs. Les professionnels de ce secteur s'investissent personnellement (comme sujet) et ont à porter une mission avec des impératifs professionnels. Si ce cadre est d'évidence pour les travailleurs sociaux, c'est pourtant bien au cœur de ces deux dimensions (celle du sujet et celle de l'acteur) que se fabriquent les savoir faire, les compétences, les expériences de référence **et** la culture porteuse de ces « fameuses valeurs » donneuses de sens.

Le code de déontologie français des assistants de service social ou le code international sont rédigés en termes généraux et permettent de fédérer une vision commune. Certes, ils sont peu contraignants et toujours sujets à interprétations diverses et variées. Cependant c'est un ensemble de valeurs qui s'expriment sous forme de principes d'action que la volonté autonome met en œuvre. Le préambule du code international de déontologie de travail social, adopté en 1976 est le suivant :
« Le service social né d'idéaux humanitaires religieux et philosophiques, s'inspire de la philosophie démocratique. Il s'applique universellement à travailler au bien-être des êtres humains, à mettre en valeur les ressources

qui dans chaque société, sont susceptibles de répondre aux aspirations et aux besoins nationaux et internationaux de l'individu ou du groupe, à promouvoir la justice sociale. »
Un tel énoncé ne peut qu'emporter l'adhésion des travailleurs sociaux. Il dicte bien des principes d'action dont chacun est juge dans son action. Il renvoie à un être humain idéal, bon, altruiste, doté d'une raison autonome et surtout capable de rendre ses actions conformes à sa pensée.
Si cette forme d'éthique a pu correspondre au travail social jusqu'aux années 1990, il n'en ait plus de même et un certain inconfort transparaît face aux problématiques d'exclusion de franges entières de la société : « les travailleurs sociaux vont-ils devenir les gestionnaires de cette exclusion ou seront-ils des agents actifs de lutte contre l'exclusion ? »[1]

Relier attitude et action

B. Bouquet[2] pose le questionnement éthique du travail social en partant d'un constat qui est que les conflits d'intérêts deviennent conflits de valeurs « lorsque l'intérêt matériel, moral, la sécurité, la santé, l'intégrité d'un sujet entrent en contradiction structurelle ou provisoire avec l'intérêt tout aussi légitime d'un autre sujet individuel ou collectif ». Ce questionnement lié à la pratique professionnelle du quotidien est traversé par les enjeux, les débats de société ambiant (égalité/équité ; différence/différenciation ; discrimination positive, diversité/reproduction ; etc). Cette approche rejoint celle de S.Mercier[3] quand il écrit que « l'enjeu de la réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément ».
Ce débat sur l'éthique et son inscription dans une démarche de RSE pour les entreprises de service « humanitaire » et/ou social est un besoin pour élaborer un cadre de référence commun à des logiques qui semblent a priori contradictoire. L'intérêt réside dans le fait de relier attitude et action.
Pour cela, il s'agit de faire évoluer le concept même d'éthique à l'œuvre dans ce milieu professionnel qu'est celui du travail social.
Passer d'une éthique « normative » (qui édicte des principes) à une éthique non normative consiste à « transformer les questions en problèmes »[4]. Il ne s'agit pas de rester dans une espèce d'angélisme où le travail social resterait à la proclamation d'un idéal humaniste, cultivant le « vague » ou invoquerait « Le-Travail-Social-qui-est-aux-Cieux »[5].
A la question « que dois-je faire ? », la réponse est qu'il est nécessaire de prendre en compte l'interaction entre soi et le monde dans ses multiples aller-retour. L'éthique devient une activité en soi et pas seulement un énoncé de principe. L'action échappe à la seule volonté de l'individu et est traversée par de nombreuses contraintes (économiques, politiques, psycho-sociales). L'éthique, dans cette approche, se situe non pas du côté de réponses formulées comme des principes d'action mais dans une co-construction (démarche collective, pluridisciplinaire ou duelle) des questions, des problèmes que cela soulève et des solutions qu'ils réclament. C'est reconnaître la place de la subjectivité et du coup, de pouvoir l'énoncé comme telle. Elle introduit du doute et pose l'éthique du côté « de la construction du problème et non de la réponse normative »[6]. Cette démarche passe par l'échange, le partage avec les pairs et la confrontation à d'autres pratiques et à d'autre logiques (dont la logique marchande).
Le rôle du management est d'encadrer, de « garder » transparent la démarche et chercher à la faire évoluer.

Conclusion

Le secteur des entreprises du social est un secteur intéressant pour expérimenter ce que pourrait donner la RSE dans sa dimension organisationnelle de l'éthique. Analyser l'impact sur la performance de ces démarches sur des entreprises où la dimension culturelle de résistance à l'introduction de logique gestionnaire est forte, peut être riche d'enseignements pour la GRH.
Ceci étant, le risque d'instrumentaliser cette démarche est réel (l'instrumentalisation est loin de garantir une meilleure performance), alors garder comme système de vigilance quelques questions de base est une des façons de savoir si on respecte ou pas cette démarche :
- comment transformer les valeurs posées comme référentes en valeur d'usage ?
- comment s'articulent, se combinent, se priorisent ces valeurs ?
- quelles valeurs fondent l'intervention sociale dans les rapports sociaux et politiques ?

... et garder présent qu'on ne doit pas accepter de déconnecter ce que l'on sait faire, de l'usage qui peut en être fait.

---

[1] B.BOUQUET : Ethique et travail social - Ed Dunod - Paris 2003
[2] B.BOUQUET : Ethique et travail social - Ed Dunod - Paris 2003
[3] S.MERCIER : l'éthique dans les entreprises - Ed La découverte - Paris 1999-2004
[4] C de JONCKHEERE : Valeurs et action dans le travail social - Vie sociale n° 4/2003
[5] S.KARSZ : « l'impossible neutralité du travail social ASH» n° 2354
[6] B.BOUQUET : Ethique et travail social - Ed Dunod - Paris 2003

Bibliographie

B. BOUQUET, Ethique et travail social - Ed Dunod - Paris 2003.

J. IGALENS, JP. GOND, La mesure de la performance sociale de l'entreprise, revue de gestion ressources humaines n° 50.

C DE JONCKHEERE, Valeurs et action dans le travail social - Vie sociale n° 4/2003.

S. KARSZ, « l'impossible neutralité du travail social » ASH n° 2354.

S. MERCIER, Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ? Revue de gestion de ressources humaines n° 136.

S. MERCIER, l'éthique dans les entreprises - Ed La Découverte-Repères, Paris 1999-2004.

R. PEREZ, La gouvernance de l'entreprise - Ed La Découverte-Repères, Paris 2003.

Émergence et pérennisation d'une démarche sociétalement responsable dans les entreprises

François Petit
Professeur
Groupe Sup de Co La Rochelle
petitf@esc-larochelle.fr

Pierre Baret
Professeur
Groupe Sup de Co La Rochelle
baretp@esc-larochelle.fr

Daniel Belet
Professeur
Groupe Sup de Co La Rochelle
drbelet@wanadoo.fr

Introduction

Depuis la fin des années 80, de plus en plus d'entreprises adoptent des démarches dites de « Développement Durable ». Dix ans plus tard, a commencé à se généraliser la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui n'est autre que la traduction, à l'échelle de l'organisation du concept de « Développement Durable ». Une organisation qui s'engage sur la voie de la RSE est donc celle qui va prendre en compte l'impact de son activité sur les sphères économiques, sociales et environnementales. Pour celles qui sont dotées d'un système de gouvernance, elles ne se focaliseront plus uniquement sur l'intérêt de leurs actionnaires, mais intégreront aussi celui de l'ensemble de leurs autres parties prenantes. Beaucoup de travaux théoriques idéalisent la RSE en la définissant comme une démarche purement volontaire. En pratique, les motivations des organisations sont multiples : contraintes réglementaires, amélioration de l'image de marque, réponse aux attentes des clients et des marchés… rarement uniquement pour des raisons éthiques ou idéologiques. Cette évolution affecte progressivement tous les domaines d'activités. Bien évidement le secteur de l'eau, particulièrement sensible à la problématique environnementale, est touché au premier chef.

Ainsi, au-delà des effets d'annonce, il est intéressant d'étudier la réalité de l'engagement des organisations vers une responsabilité globale : superficiel, limité à de la communication, ou profond, avec une réelle appropriation des enjeux de la RSE par chacun des collaborateurs allant jusqu'à faire évoluer les valeurs qui sous tendent l'organisation et son comportement envers ses parties prenantes, tant au niveau du management que des stratégies.

Nous nous proposons d'examiner la réalité de cet engagement sous l'angle de l'apprentissage organisationnel. De là découle notre problématique : comment et dans quelles limites les organisations apprennent et s'approprient la RSE ? Pour ce faire, nous nous appuierons sur une enquête réalisée au sein de 19 organisations du secteur de l'eau qui mettent en œuvre une démarche QHSEDD[1] (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement, Développement Durable). Cette enquête analyse le degré d'utilisation d'outils permettant aux organisations et à leurs personnels d'intégrer ce type de démarche et ses valeurs. *In Fine*, il s'agit bien de comprendre et analyser l'apprentissage organisationnel de la RSE.

[1] De part sa dimension environnementale, la démarche QHSEDD relève pleinement de la RSE.

Pour ce faire, nous procéderons en quatre temps :
1°) Tout d'abord, nous mobiliserons les recherches menées sur l'apprentissage organisationnel (processus d'appropriation individuel et collectif, apprentissage en simple et double boucle) pour les adapter au champ de la RSE et, plus précisément des démarches QHSEDD.
2°) Sur cette base, nous expliciterons la manière dont nous avons construit la méthodologie de l'étude dont l'enjeu est de caractériser les pratiques d'apprentissage de la RSE par des modèles de simple ou double boucle et, au-delà, identifier d'éventuelles « organisations apprenantes » dans ce domaine.
3°) Ensuite, nous synthétiserons les résultats de l'enquête pour faire état des différentes avancées au sein des organisations rencontrées, où le déploiement des démarches QHSEDD est bâti sur des évolutions et des adaptations minimisant les coûts lié à une politique de « petits pas », entamée à partir des fonctions « Qualité » et « Sécurité » « Environnement » et « Gestion des risques ».
4°) Enfin, nous interpréterons les résultats qui démontrent un apprentissage généralement réactif et superficiel, de premier ordre, de la RSE et les difficultés à évoluer vers une démarche pro-active caractérisée par un changement de second ordre, pourtant nécessaire à un apprentissage profond et pérenne de ce nouveau mode de gestion des organisations.

1. Évolution des concepts d'apprentissage et démarche de développement durable

1.1 - L'apprentissage : un processus d'appropriation individuel et collectif

Dans le *Banquet*, Socrate souligne déjà les difficultés de la transmission du savoir : « *Ce serait une aubaine si le savoir était de nature à couler du plus plein vers le plus vide, pour peu que nous nous touchions les uns les autres, comme c'est le cas de l'eau, qui par l'intermédiaire d'un brin de laine, coule de la coupe la plus pleine vers la plus vide* ». Mais c'est une définition de l'apprentissage beaucoup plus récente que nous adopterons. Il s'agit de celle de De Munck (1999) selon qui l'apprentissage est un « *processus de familiarisation avec un domaine d'action par lequel un sujet incorpore progressivement des pratiques tout d'abord étrangères et qui se transforment peu à peu en une compétence incarnée* ». Plus précis, Ausubel (1978) distingue :
- l'apprentissage réceptif, fondé sur une transmission de savoirs et concepts ;
- l'apprentissage heuristique, fondé sur la découverte.

L'apprentissage heuristique est dit « signifiant » car il correspond à une réelle appropriation et intégration des concepts et modèles. Une des conditions essentielles pour intégrer activement les nouveaux concepts est la motivation de l'individu.

Par ailleurs, selon les apports de la psychologie cognitive, il est possible de distinguer trois niveaux dans la RSE : les « *valeurs* », les « *raisonnements* » et les « *conduites* ». Les « valeurs » fondent les critères mis en œuvre par les individus ou les organisations pour déterminer si les comportements, les produits (sorties des processus) et les projets sont conformes à une démarche RSE. Les « raisonnements » sont des processus cognitifs mis en œuvre par les individus pour prendre une décision relevant de la RSE. Les « conduites » RSE font références à l'activité concrète. On notera qu'il existe un écart important entre les trois niveaux qui expliquent la difficulté à sauter le pas des raisonnements aux actions, donc aux résultats et performances.

Kohlberg (1969) qui a développé les travaux de Piaget, considère que, dans le « *Développement Moral Cognitif* », on peut retenir les trois niveaux relatifs à la prise de décision, pour un individu :
- un 1er niveau, pré-conventionnel, réactif en fonction de la récompense ou de la punition ;
- un 2e niveau, conventionnel en conformité avec les attentes et les « autres » ;
- un 3e niveau, post-conventionnel (de respect) proactif qui correspond à une conscience et à une volonté dans la liberté de choix des valeurs.

Cette approche normative peut-elle être transposée à l'échelle de l'organisation ? Correspond-t-elle à des degrés de prise en compte des préoccupations dans la gestion de l'entreprise ? Si l'on se réfère au modèle de Logon et Yuans (1997) les entreprises du 1er niveau ne réagissent qu'à leurs intérêts immédiats, les entreprises du 2e niveau sont suiveuses et s'alignent sur les référentiels et modèles en vigueur (ou la législation). Enfin, les entreprises du 3e niveau intègrent les intérêts des parties prenantes dans leurs décisions et actions. Mais d'après Gond (2003), cette transposition sur le plan organisationnel n'envisage pas l'apprentissage mais aboutit seulement à une classification des organisations. Elle ne dit rien des processus d'apprentissage et de décisions collectives.

Selon Zadek 2004 le niveau de maturité de l'apprentissage vis-à-vis de la RSE peut être évalué sur une courbe qui serait le « *chemin de la maturité* ». Ce modèle permet de positionner l'entreprise sur ce parcours. Cinq étapes sont retenues dans la connaissance et l'expérience de l'entreprise. Chacune correspond à une attitude dominante :
Étape 1, de « défense » : l'entreprise refuse la démarche ;
Étape 2, de « conformité » : l'entreprise respecte de la législation, notamment par peur d'atteinte à la réputation ;

Étape 3, d'« intégration » : les processus et dispositifs tiennent compte des enjeux de la RSE ;
Étape 4, de « stratégie » : les principes et critères de la RSE sont pris en compte ;
Étape 5, de « promotion » : l'entreprise est « citoyenne » et agit auprès de ses parties prenantes.

Zadek croise ce type de management avec le niveau de prise de conscience des enjeux par les *stakeholders*. La matrice qu'il en tire met en évidence des points d'inflexion représentant les risques et opportunités pour l'entreprise. Cette stratégie d'adéquations successives (initiatives et positions de l'entreprise par rapport à la conscience des parties prenantes concernant des impacts sociaux et environnementaux) correspond davantage à un apprentissage en simple boucle ou changement de premier ordre qu'en double boucle ou changement de second ordre (Cf. *supra*). Cette approche se fonde sur la théorie de la contingence de l'entreprise selon laquelle celle-ci cherche à s'adapter à ses parties prenantes et à l'environnement dans une optique essentiellement réactive, comme l'ont montré par exemple Lawrence et Lorsch.

1.2 - Processus d'apprentissage, organisation apprenante et démarche RSE

Tous les professionnels reconnaissent l'importance des processus d'apprentissage dans les organisations qui s'engagent dans les démarches RSE car celles-ci induisent en réalité un changement profond. Un des aspects de ces processus est bien entendu l'acquisition de compétences individuelles et collectives. Selon Gond (2004), les modèles actuels de RSE se contentent souvent de proposer des éléments ordonnés, sans préciser leur logique d'interaction. En conséquence, ces modèles ne sont pas « *conceptuellement opérationnels* ».

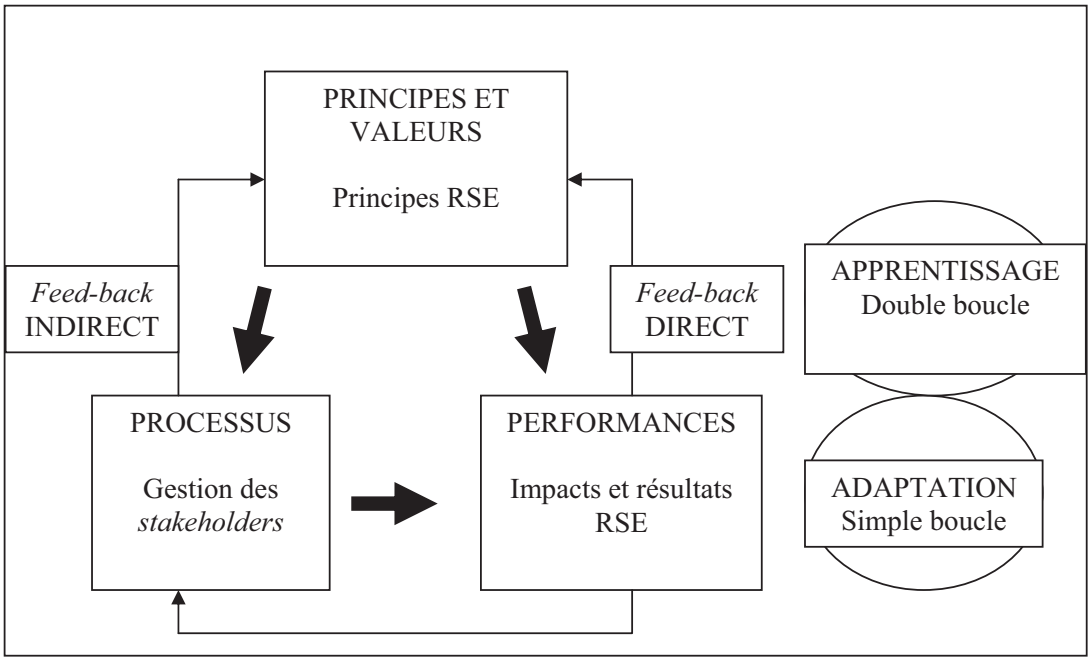
Or, pour les entreprises et les organisations, les pratiques RSE impliquent une adaptation opérationnelle de leurs processus pour prendre en compte les parties prenantes. En particulier pour les identifier, analyser leurs attentes, les hiérarchiser, dialoguer et finalement apprendre à s'approprier une démarche RSE (Roome, 2005). La notion même d'apprentissage repose sur un axiome : l'existence d'une « cognition collective » posé par Simon (1972). Cyert et March (1963) puis Argyris et Schön (1978) avaient précisé le phénomène d'apprentissage au niveau organisationnel en cherchant à distinguer les interactions entre apprentissages individuels et collectifs.

Dans le cadre des apprentissages collectifs, deux grandes approches peuvent être mobilisées :
1°) Les approches comportementales, qui envisagent l'apprentissage organisationnel comme une capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. L'apprentissage est alors un processus de construction de « routines » qui évolue par un jeu d'essais-erreurs et qui résulte de l'interaction entre l'organisation et son environnement.
2°) L'approche cognitive (Simon, 1972), ou l'apprentissage se focalise sur l'étude des connaissances au sein de l'organisation et s'appréhende comme un changement cognitif. Huber (1991) analyse l'apprentissage dans l'organisation comme un processus de traitement individuel et collectif de l'information. Il distingue quatre niveaux d'acquisition :
1 - Acquisition des savoirs et savoir-faire (information, et sensibilisation).
2 - Diffusion de l'information (partage et distribution).
3 - Maîtrise de l'utilisation des savoirs et savoir-faire (efficacité).
4 - Capitalisation du savoir et savoir-faire (mémoire organisationnelle).

Dans l'approche cognitive, l'apprentissage est conçu comme une modification et une évolution du système de croyance, d'actions et de représentations. De ce fait, il a un caractère beaucoup plus profond que dans l'approche comportementale qui correspond à un modèle d'adaptation en « *simple boucle* » (Wood, 1991) ou changement de premier ordre. Cet apprentissage en simple boucle n'est qu'une adaptation au contexte, à la pression des parties prenantes. Il consacre l'importance primordiale de l'environnement. Les indicateurs de résultats sont susceptibles de déclencher une rétroaction sur les processus de gestion de l'organisation, mais les améliorations s'effectuent dans un cadre stratégique donné. La hiérarchisation des principes et des valeurs ne change pas (schéma page suivante).

Dans la double boucle, le schéma théorique de changement de premier ordre est dépassé. Nous entrons alors dans la construction d'un modèle d'apprentissage de la RSE qui s'inscrit davantage dans la logique de la séquence : « *principes - processus - résultats* » qui fait davantage référence à un schéma ou la pensée et la conception précèdent l'action. Ainsi, le processus d'apprentissage en double boucle décrit par Wood implique la remise en question critique des valeurs sous-jacentes à l'action.
Ce processus en double boucle invite à questionner les dimensions éthique, sociale et environnementale et rendre explicite les objectifs qui sous-tendent les actions. Cet apprentissage profond est conditionné par la capacité à remettre en cause les théories réellement utilisées -*in used*- plutôt que les théories professées -*espoused*-. Il est important de souligner l'intérêt de ces modèles d'apprentissage pour caractériser le déploiement de la RSE :
- une référence à un nouveau système de valeurs (responsabilités économique, environnementale et sociale) ;

Schéma d'apprentissage en « *simple boucle* » et « *double boucle* » (d'après Wood, 2005)



- des actions et processus d'entreprise s'appuyant, ou intégrant ces principes sociétaux ;
- des performances environnementales, sociales, économiques à partir desquels l'entreprise est évaluée.

Dans une perspective de rétroaction dynamique, le déploiement de la RSE semble particulièrement proche de l'analyse systémique en entreprise et du modèle « *d'organisation apprenante* » développés par Senge (1990). Il définit le concept d'organisation apprenante de la façon suivante : « *Les organisations apprenantes sont des organisations ou les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, ou les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble* ».

Senge explique qu'une « vision » se répand dans l'entreprise grâce à un phénomène amplificateur qui repose sur l'enthousiasme et l'engagement. Un effet « boule de neige » se produit alors : les succès initiaux, liés à la « vision », viennent renforcer le processus. Si rien ne vient ralentir cette boucle d'amplification, les personnes et l'organisation finissent par adhérer au projet. Dans notre cas, cela concerne la mise en œuvre opérationnelle de la RSE.

Par contre, plusieurs obstacles sont susceptibles de compromettre le mouvement :

- Ce peuvent être les images et les objectifs du projet, devenus tellement variés qu'ils conduisent à des conflits ingérables. La boucle amplificatrice est alors stoppée ou freinée par des points de vue de plus en plus polarisés et contradictoires. Le projet reste, dans ce cas, l'apanage d'un petit nombre. Dans cette configuration, la croissance est freinée. Pour maintenir la boucle amplificatrice et bénéficier de l'effet de levier, il est nécessaire de comprendre les facteurs limitants. Ceci suppose, en premier lieu de s'intéresser à chacun et faire évoluer l'ensemble, et ensemble, les aspirations des individus et des équipes qui composent l'organisation.

- Ce peut être le trop grand écart entre la réalité et l'avenir espéré. Il provoque incertitude, découragement, voire cynisme. Cette source d'amoindrissement de la vision est particulièrement susceptible de s'appliquer à la RSE.

- Ce peut être une incapacité à maintenir la tension créatrice entre la situation réelle et la situation souhaitée, ce « ressort » de l'organisation apprenante.

Ce peut être « l'anorexie » : les individus n'ont plus le temps et l'énergie pour se concentrer sur une nouvelle vision car celle-ci n'est pas un objectif jugé suffisamment prioritaire pour être intégrée correctement et de façon cohérente dans le mode de management des hommes…

Le modèle en simple boucle et double boucle s'adapte bien à l'analyse du niveau de développement d'une politique de RSE. En effet, l'apprentissage en double boucle implique non seulement la remise en cause des processus, mais aussi des stratégies et des valeurs qui sous tendent tout le fonctionnement de l'organisation. Celle-ci est amenée à modifier ses processus de déci-

sions et d'évaluation en fonction de critères sociaux ou environnementaux (exemple : évaluation des performances des personnes). Elle implique un apprentissage permanent où les individus et les équipes « apprennent à apprendre ». Ce processus d'apprentissage en double boucle ou changement de second ordre (l'organisation apprend à apprendre) parait décisif pour réellement s'engager dans une telle démarche, et cela pour les raisons suivantes :

- l'évolution normative est impressionnante (ISO 9000 en 1987, ISO 14001 en 96, OHSAS en 97 ; ISO 26 000 prévue en 2008) ;
- le panorama des parties prenantes évolue constamment (exemple : avènement des ONG…) ;
- la nécessité de démultiplier la démarche et les actions, pour toucher tous les membres de l'organisation, dans un contexte de manque de compétences ;
- les coopérations transversales indispensables et le projet fédérateur qu'elle doit traduire.

La démarche de l'entreprise s'inscrit alors dans une politique basée sur la rapidité et l'efficacité de la création et du transfert des connaissances. Ce qui compte n'est pas tant le résultat de l'appropriation que la création et le déploiement de cette démarche d'apprentissage à tous les niveaux. Le but devient alors de mieux *« apprendre à apprendre »* et de l'intégrer dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. D'une manière générale, les études, comme l'expérience professionnelle, montrent que les apprentissages en boucle simple de la RSE (éteindre les lumières, réduction de l'utilisation du papier, recyclage..) sont les plus faciles dans un premier temps. Les difficultés d'apprentissage apparaissent lors du dialogue avec les différentes parties prenantes et l'intégration de leurs points de vue dans un processus de changement profond. L'approche par « petits pas » (Gond, 2004) affronte alors ses limites…

Pour gérer les projets et le déploiement de la RSE au sein d'une organisation, il semble nécessaire d'aborder progressivement mais aussi de façon suffisamment pédagogique la nature et la complexité de l'apprentissage en double boucle. Cette nouvelle logique favorise l'apprentissage de l'apprentissage par l'ensemble des parties concernées, qui est la clé du changement comportemental profond qu'implique la RSE.

2. Objectifs et méthodologie de l'étude

Le but de l'étude est d'analyser la pratique de l'apprentissage de la RSE mis en œuvre par les organisations. Elle cherche à comprendre comment les entreprises apprennent et s'approprient la RSE. Cette étude a été fondée sur la recherche d'informations, d'observations et d'analyses qui permettent de jeter un regard sur la dynamique actuelle de l'apprentissage de la RSE dans diverses organisations. Il s'agit non seulement de comprendre les modalités d'apprentissage liées à la mise en œuvre d'une politique de RSE, d'interpréter les informations et les réponses aux questions relatives à ces démarches. Le concept d'*organisation apprenante* apparaît particulièrement pertinent pour analyser ces processus, mais aussi pour en comprendre et orienter de façon opérationnelle le développement.

C'est pourquoi dans un premier temps nous avons voulu restituer la situation et les réponses de l'entreprise concernant cet apprentissage. Dans un deuxième temps nous proposons une analyse et une interprétation des modalités et dispositifs d'apprentissage de ces organisations.

Cette étude a porté sur 19 entreprises et organisations de tailles et natures diverses du secteur de l'eau en France, compte tenu de sa sensibilité aux préoccupations de RSE. Au plan méthodologique, cette étude a comporté :

- une analyse des documents de l'entreprise ;
- l'élaboration d'un questionnaire (avec questions ouvertes et fermées) ;
- des interviews semi-directives des différents responsables QHSEDD dans les 19 organisations concernées.

La méthodologie suivie présente l'avantage de l'homogénéité (un seul secteur : l'eau) avec une exposition similaire de ces organisations à leurs responsabilités vis-à-vis des parties prenantes. Le fait de s'adresser à la fois à des entreprises privées (dont quatre concessionnaires) et à des entreprises publiques ou semi-publiques a enrichi les résultats mais en même temps limite les comparaisons. D'autre part, cette méthodologie de travail comporte des limites évidentes dues au recueil du seul déclaratif des acteurs.

L'objectif principal est de caractériser les pratiques d'apprentissage de la RSE par les modèles simple et double boucle ou changements de premier et de second ordre. Il est également d'examiner dans quelle mesure ces pratiques sont de nature réactive ou pro-active. Dans ce dernier cas, cela révélerait l'amorce d'une véritable démarche d'*organisation apprenante*.

Grille d'analyse utilisée

Les questionnaires et interviews se sont appuyés sur une grille d'analyse issue des travaux de Belet (2002). Les critères retenus sont adaptés des principes et modalités de développement opérationnel d'une organisation apprenante. En analysant les démarches on observera -ou non- que les entreprises s'engagent -ou pas- dans des logiques d'organisations apprenantes. Pour cela, on examinera la façon dont elles opérationnalisent leur démarche de RSE : l'apprentissage de la RSE se réalise-t-il avec le développement de nouvelles valeurs, de

nouveaux principes d'action, de nouveaux moyens ou dispositifs dans l'entreprise ?

Au plan opérationnel, six critères ont été retenus pour cette évaluation et cette analyse. Chacun d'entre eux fait référence à trois caractéristiques :

Formalisation de la démarche
- Procédures et instructions
- Référentiels
- Intégration (des référentiels et systèmes de management)

Gestion des connaissances
- Acquisition
- Diffusion
- Capitalisation

Formation
- Sensibilisation et Formation en interne
- Formation en externe
- Séminaires

Dispositifs et moyens RH
- Recrutement
- Évaluation
- Rémunération

Valorisation d'initiatives
- Individuelles
- Collectives
- Récompenses significatives

« Culture » d'entreprise
- Benchmarking
- Intérêt pour les *stakeholders*
- Valeurs *in used* dans l'entreprise

Nous avons demandé aux responsables d'évaluer leur niveau quant aux moyens et dispositifs mis en œuvre pour faciliter cet apprentissage à partir d'une échelle allant de 0 à 5 :
0 : Rien, inexistant, pas de projet à ce jour
1 : Réflexions préliminaires
2 : Réalisation embryonnaire ou phase de démarrage
3 : Application
4 : Optimisation (recherche de l'efficience)
5 : Démarche exemplaire et innovante

Pour chaque organisation, nous avons regroupé les résultats dans le tableau intitulé « *Moyens et dispositifs mis en œuvre pour un apprentissage organisationnel de la RSE - résultats des interviews* » (Cf. Annexe A). Les entretiens conduits pour réaliser l'évaluation de ce processus d'apprentissage avaient trois objectifs principaux :
- établir un bilan synthétique (la situation factuelle) des « dispositifs » mis effectivement en œuvre ;
- comprendre les conditions, les difficultés et les limites, engendrées par l'apprentissage de la RSE dans ces organisations ;
- interpréter l'apprentissage de ces entreprises au regard des théories de l'apprentissage organisationnel.

Les principaux résultats des évaluations se présentent en deux parties :
1°) Les réponses des responsables interviewés sous forme d'une synthèse.
2°) L'analyse et l'interprétation des processus d'apprentissage dans les organisations.

3. Synthèse des résultats de l'enquête (interviews)

Résultats au regard des 6 critères de la grille d'analyse.

A. Formalisation de la démarche
Le « dispositif de gestion » que représente la « formalisation » est important car il véhicule un message dynamique qui évite notamment les gaspillages d'efforts et d'énergie
Toutes les entreprises étudiées ont formalisée leur démarche à partir de référentiels ISO 9001, ou ISO 14 001, ou OHSAS 18001, voire de normes spécifiques (comme l' ISO 22000). Ce résultat n'est pas surprenant puisque l'étude porte sur un éventail d'organisations déjà « en démarche ».

B. Formation
Les « sensibilisations » préparent le terrain en informant le personnel concerné ; mais il faut assumer ensuite la formation de « relais » et démultiplier les actions pour réaliser une démarche individuelle et en groupe. 78 % des entreprises accompagnent leur démarche RSE d'actions de formation planifiées. Mais seulement 28 % évaluent l'efficacité de ces formations et les font évoluer en conséquence. C'est au sein des petites structures et du parapublic que la réalisation reste parfois « embryonnaire ».

C. Gestion des connaissances
La gestion des connaissances est assurée au niveau des sièges (ou des Centres régionaux) lorsqu'il s'agit des « grands privés » du secteur de l'eau. Leurs filiales locales reçoivent les « dividendes » de ce partage des informations qui facilite et pérennise la démarche.
Hormis le suivi de la réglementation, systématiquement appliqué, l'acquisition, la diffusion et la capitalisation des connaissances ne concernent que le tiers (37 %) de notre échantillon. Ce résultat est à rapprocher de celui concernant le critère « formation » souvent les mêmes entreprises-voir point B).

D. Valorisation des initiatives
Récompenser les initiatives et en premier lieu les suggestions (notamment d'amélioration) parait déterminant pour deux raisons : la première pour le fait d'y participer (implication de l'individu), la seconde pour la contribution de l'idée au progrès de la RSE.
Au regard de l'étude, il semble que ce critère représente un point d'inflexion notable dans le comportement d'apprentissage des organisations : un quart (26 %) des entreprises seulement valorisent soit individuellement, soit collectivement les initiatives des employés. Et, parmi elles, seules deux entreprises (soit 10 %) déclarent des récompenses significatives (prix…). Constatation étonnante lorsqu'on sait que la récompense d'un effort a un effet très bénéfique sur la motivation et qu'elle correspond à un stade final de satisfaction des individus.

E. Culture d'entreprise
Pour ce cinquième critère, il y a lieu de préciser que nous avons demandé à nos interlocuteurs de se baser sur les caractéristiques suivantes : application d'un benchmarking, intérêt (formalisé) pour les « parties prenantes », intégration « réelle » ou vraiment ressentie des valeurs dans la quotidienneté des processus mis en œuvre par le personnel ainsi que les déclarations concernant la pro-activité de l'entreprise.
Il est assez inquiétant de constater que 78 % des responsables rencontrés reconnaissent que cette culture n'existe pas dans les faits, ou bien qu'elle est encore à un stade embryonnaire dans leur entreprise.
Pourtant, Peters et Waterman (1983) ont montré depuis longtemps que la motivation de l'individu dans un « projet » d'entreprise repose sur un défi nouveau qui engage sa responsabilité vis-à-vis des valeurs et de l'identité de l'organisation.

F. Dispositifs Ressources Humaines
Les dispositifs RH mentionnés (recrutement, évaluation, rémunération) sont censés, pour les deux derniers, « participer » de la mesure des performances des personnes.
Cette « mesure » doit se situer au plus près des actions engagées pour que chaque acteur puisse agir et non pas simplement réagir. Or, 85 % des entreprises n'ont aucun dispositif RH approprié. La déclinaison des objectifs et la formalisation de la démarche de RSE n'ont donc pas d'impact significatif sur les dispositifs RH. Une politique RH cohérente avec l'apprentissage de la RSE reste complètement à mettre en œuvre…
Compte tenu de cet aveu, que peut signifier la délégation de pouvoir et la mise en pratique de la RSE par les individus ? Comment espérer une appropriation et même une participation réelle et une démarche innovante de la part des employés à une telle démarche ?

3.1 - L'apprentissage de la RSE dans les organisations : des avancées différentes

Que font les entreprises face au problème de l'apprentissage de la RSE ?
À l'aide de notre grille d'analyse, nous avons regroupé les organisations et entreprises par « grappe » en fonction de leurs comportements d'apprentissage organisationnel de la RSE selon les moyens et dispositifs mis en œuvre.
Les déclarations et conclusions de nos interlocuteurs montrent qu'une classification assez simple se dégage.
En retenant l'échelle de 0 à 5 (les niveaux) appliquée à chaque critère d'apprentissage pour chaque entreprise, trois « grappes » d'entreprises émergent clairement :
- Une grappe de cinq organisations dîtes « performantes »

Niveaux d'apprentissage du QHSEDD : *Tableau synthétique "quantitatif"*

Catégories d'organisation :	Formalisation de la démarche	Formation spécifique	Gestion des connaissances	Valorisation d'initiatives	Culture d'entreprise	Dispositifs et moyens RH
Moyenne des organisations ***"performantes"***	4,6	4,2	3,4	3,2	3,2	2
Moyenne des organisations ***"intermédiares"***	3,8	3,3	2,3	1,6	0,9	0,3
Moyenne des organisations ***"suiveuses"***	3	2,2	1,7	0,2	0,2	0,2
Moyenne générale	**3,7**	**3,2**	**2,4**	**1,6**	**1,3**	**0,7**

- Une grappe de neuf organisations dîtes « intermédiaires »
- Une grappe de cinq organisations dîtes «suiveuses »

Nous avons dressé tableau synthétique « Quantitatif » à partir des cotations obtenues sur chaque critère et pour chaque organisation. Nous indiquons les « moyennes » réalisées par grappe, ainsi que la moyenne générale des entités étudiées.

Les résultats de ce premier tableau (page précédente) nous permettent de fournir, dans un deuxième tableau synthétique, une estimation qualitative du niveau d'apprentissage des différentes grappes.

Le niveau d'apprentissage de la grappe des neuf entreprises « intermédiaires » se dessine de la manière suivante, en fonction de l'évaluation du niveau « moyen » des critères repérés dans notre tableau synthétique « qualitatif ».
Selon un ordre décroissant :
- Formalisation de la démarche : optimisation et efficience
- Formation : application ou optimisation
- Gestion des connaissances : démarrage amorcé
- Valorisation d'initiatives : réflexions préliminaires
- Culture : réflexions préliminaires
- Dispositifs RH : quasi inexistant

Au dessus de cette courbe « intermédiaire », c'est-à-dire avec une évaluation supérieure pour l'ensemble des dispositifs et moyens d'apprentissage, nous sommes en mesure de dégager les caractéristiques de la grappe supérieure des cinq entreprises par un positionnement (et donc un « comportement ») plus avancé, du type :
- Formalisation : exemplaire, innovant
- Formation : optimisation, efficient
- Gestion des connaissances : application, voire optimisation
- Valorisation d'initiatives : application
- Culture : application
- Dispositifs RH : réalisation embryonnaire

De manière similaire, une dernière grappe, constituée de cinq organisations est située au-dessous de la courbe « intermédiaire ». Son apprentissage de la RSE, apprécié par le niveau de mise en œuvre des dispositifs correspondants aux critères est globalement inférieur aux deux grappes précédentes. Cette dernière grappe recouvre les relations suivantes :
- Formalisation : application
- Formation : phase démarrage
- Gestion des connaissances : embryonnaire
- Valorisation d'initiatives : quasi- Inexistant
- Culture : quasi-inexistant
- Dispositifs RH : quasi-inexistant

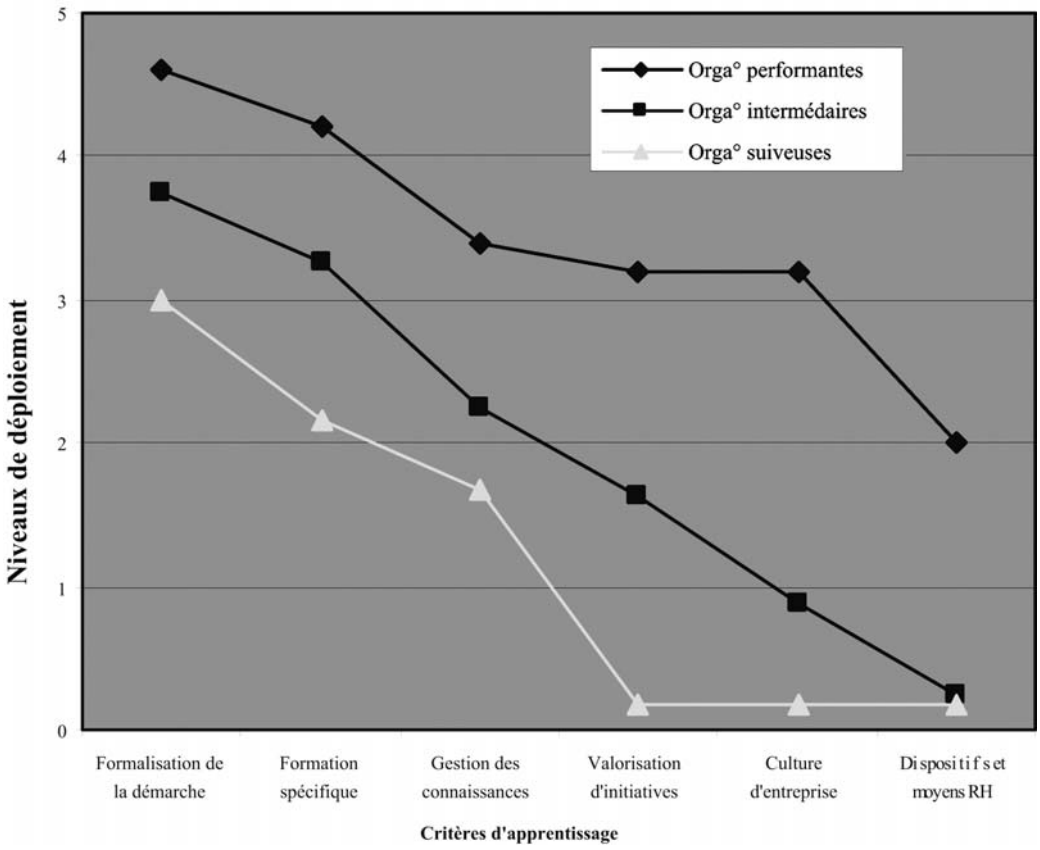
L'ensemble de ces résultats peut être synthétisé sous la forme graphique (page suivante) :

Ainsi, ces résultats montrent que, pour chaque grappe, le « niveau » les « dispositifs et moyens » n'apparaissent pas de manière aléatoire. Cette analyse nous permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage organisationnel de la RSE se réalise dans un ordre donné (indépendamment des grappes). La « montée en puissance » progressive de la démarche respecte les six critères dans un ordre décroissant précis : Formalisation ; Formation ; Gestion des connaissances ; Valorisation des initiatives ; Culture d'entreprise ; Dispositifs RH.

Niveaux d'apprentissage du QHSEDD : *Tableau synthétique "qualitatif"*

Catégories d'organisation :	Formalisation de la démarche	Formation spécifique	Gestion des connaissances	Valorisation d'initiatives	Culture d'entreprise	Dispositifs et moyens RH
Moyenne des organisations ***"performantes"***	Exemplaire et innovant	Optimisé et efficient	Appliqué, voire optimisé	Appliqué	Appliqué	Embryonnaire, en démarrage
Moyenne des organisations ***"intermédiares"***	Optimisé et efficient	Appliqué, voire optimisé	Démarrage amorcé	Embryonnaire, en démarrage	Réflexions préliminaires	Quasi-inexistant
Moyenne des organisations ***"suiveuses"***	Appliqué	Démarrage amorcé	Embryonnaire, en démarrage	Quasi-inexistant	Quasi-inexistant	Quasi-inexistant
Moyenne générale	Optimisé et efficient	Appliqué	Démarrage amorcé	Embryonnaire, en démarrage	Embryonnaire, en démarrage	Embryonnaire, voire inexistant

Niveaux d'apprentissage organisationnel du QHSEDD



Néanmoins, l'étude ne permet pas de conclure à l'existence d'un chemin « générique » de l'apprentissage qui élèverait de manière concomitante le « niveau » sur l'ensemble des critères utilisés. En effet, les disparités de niveau par critère dans une grappe donnée restent significatives.

4. Interprétation des principaux résultats

4.1 - La réalité observée : un apprentissage de la RSE qui reste en simple boucle (changement seulement de « premier ordre »)

A. L'intérêt de la formalisation de la démarche d'apprentissage DD est reconnue et l'utilisation de référentiels est généralisée.

L'enquête a permis de mettre en exergue des éléments essentiels de la formalisation des démarches et de souligner les avantages perçus par l'ensemble des organisations et des entreprises dans l'utilisation des référentiels.

Mais tous les avantages mentionnés s'inscrivent essentiellement dans un apprentissage en « simple boucle », c'est à dire des changements - souvent marginaux - dans le système de fonctionnement existant de l'organisation.

L'utilisation des référentiels (qui implique manuels, guides…) est sensée assurer l'amélioration continue et permettre de structurer une démarche QHSE en direction de la RSE.

Mais de l'aveu même de nos interlocuteurs, l'analyse des attentes et de la satisfaction des parties prenantes n'est pas… au rendez vous ! D'une certaine manière, on observe que l'apprentissage en simple boucle n'est déjà pas vraiment assuré…

Un point fort de l'utilisation des référentiels est la mise en œuvre de l'approche processus qui pose théoriquement le problème de la compréhension et l'application du concept de la « valeur » par l'entreprise. Or, cette approche par les référentiels et les « normes » débouche sur une caractérisation de la « valeur ajoutée » comme étant une simple consommation de ressources internes. Nous sommes donc loin de la prise en compte d'externalités (positives ou négatives) qui affectent pourtant nécessairement les parties prenantes. De ce point de vue, la prise en compte des performances globales (auprès de toutes les parties prenantes) et la remontée des résultats au niveau d'une influence réelle sur les

valeurs et les « principes » de fonctionnement de l'entreprise est quasi inexistante...

Le couple normalisation/certification représente une alternative, (approche volontaire en théorie) et une anticipation de la réglementation de plus en plus poussée par les instances internationales, et utilisé par les organisations (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, GRI, ISO 22000, SD 21000…).

Dans la pratique, le moteur de la mise en place est davantage lié à l'image, la communication, la concurrence…bref à une obligation (ou une adaptation) que l'entreprise se donne et qu'elle traite d'abord « en interne ». Mais la remise en cause des valeurs et des comportements de l'entreprise n'est pas fondamentalement assurée dans la grande majorité des cas de notre étude.
Néanmoins, certaines entreprises de la « grappe supérieure » perçoivent bien que l'enjeu actuel de ces référentiels se déplace vers la définition et la nécessité de prise en compte effective des besoins et attentes de leurs différentes parties prenantes (autres que les clients ou les actionnaires).

Notre étude à montré que les approches successives Qualité, Hygiène, Sécurité, Santé, Environnement, etc menées par les organisations permettent au minimum d'identifier des parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, pouvoirs publics, etc). Cet apprentissage progressif est susceptible de mener à une prise en compte des attentes de certaines parties prenantes et à une amélioration réelle des relations.
Mais, comme le confirme également plusieurs études antérieures (Chauvel, 2005), la qualité de l'apprentissage organisationnel à partir des référentiels de la RSE dépend surtout de la qualité du management des hommes et de son caractère pro-actif (leadership/motivation.) dans le cadre d'une stratégie d'apprentissage en profondeur relevant nécessairement d'un changement de second ordre.
Aussi l'approche et la formulation par les référentiels apparaissent comme une condition nécessaire mais non suffisante des processus d'apprentissage de la RSE dans ces organisations.

B. Intégration et différentiation de la fonction QHSEDD : des positions seulement réactives pour la prise de décision.

Même à travers une volonté effective de conception cohérente des démarches de RSE (observées dans la plupart des organisations), les entreprises étudiées n'échappent pas - en ce qui concerne les décisions liées à la RSE - à des tendances contradictoires et complémentaires. Entre intégration et différentiation, entre la décision « globale » de l'entreprise et l'émergence de la décision « locale », les logiques sont différentes.
Au niveau local le manager prend des décisions de gestion environnementale en relation, et conformes aux attentes d'acteurs locaux (les « voisins »). Au niveau global, il s'agit de stratégie, de « rendre compte » et de communication auprès d'acteurs « centraux » comme les financiers qui restent à visée « cosmétique ». Dans les deux cas, nous retrouvons un schéma seulement réactif d'apprentissage en boucle simple qui ne met pas en cause les modalités de fonctionnement du système existant.

C. Une grande distorsion entre vision et réalité de l'organisation.

Les organisations, en tant que lieu privilégié d'apprentissage de la RSE, ne se satisfont pas d'un modèle « théorique » à suivre. Les individus considèrent leur entreprise comme un lieu d'exigence partagée. Du point de vue de l'apprentissage individuel et collectif, l'organisation est un nœud de construction de liens humains et sociaux.
On constate dans l'échantillon étudié que les organisations des grappes « moyenne » et « inférieure » souffrent majoritairement d'une crise de « croissance professionnelle » due à une vision « lointaine » et formalisée au regard de moyens « réels » (information, formation, reconnaissance…) parfois insignifiants ou « mal vécus ».
Cette crise sape les fondements et l'apprentissage de la RSE. La réduction de cette distorsion est manifestement un point-clé (et une condition indispensable) pour un passage vers l'apprentissage en « double boucle » et le changement de second ordre que requiert l'intégration complète de la logique de la RSE.
La grande illusion, liée à cette distorsion, engendre des « manques », le repli sur soi, et parfois l'incapacité à garder (et encore moins à générer) une vision cohérente d'entreprise dans ce domaine.

4.2 - Difficultés pour passer à un apprentissage en double boucle (changement de second ordre) qu'implique la RSE

A. Les compétences de DD et l'apprentissage de ces compétences sont ignorées des évaluations et des rémunérations du personnel.

Les compétences sont un aboutissement logique des processus d'apprentissage. Elles permettent aux organismes la réalisation de performances notamment en établissant des standards d'activités et de savoirs, savoirs faire et comportements associés. L'expérience et l'échange constituent des formes privilégiés d'acquisition de compétences (Zarifian, 2004)
L'acquisition de compétences est donc un processus d'apprentissage qui intègre et accumule à la fois des aspects objectifs comme la formation mais aussi des aspects plus « contextuels » comme l'intégration des savoirs en situation professionnelle.
Dans notre enquête, il ressort que cet apprentissage des

compétences est largement ignoré des évaluations et des systèmes de rémunérations. C'est pratiquement le cas de toutes entreprises appartenant aux « grappes moyenne et inférieure ».
Cette situation est en contradiction flagrante avec une véritable appropriation du concept de RSE par l'entreprise et explique largement sa difficile diffusion au sein des organisations.

B. L'ancrage et « l'intériorisation » du modèle par les collaborateurs est improbable par la seule formalisation des démarches (procédures, référentiels...)

Nos interlocuteurs mentionnent massivement la fameuse « résistance au changement », le manque de temps… pour les cadres et le personnel pour expliquer les difficultés pratiques de cette démarche au sein des organisations. Pour certains d'entre eux c'est « l'anorexie » du temps et des ressources qui mènent à cette distorsion entre la vision RSE et la réalité de la démarche.
La question devient alors : comment concilier atteinte d'objectifs financiers et économiques toujours urgents, prioritaires et à court terme pour les dirigeants avec une promotion des valeurs et principes d'action de la RSE et surtout leur mise en pratique effective dans le fonctionnement quotidien de l'organisation avec une perspective à moyen/long terme ?

C. L'accès, la diffusion et le partage de l'information ne sont pas réalisés de manière efficiente

Des leviers essentiels qui doivent débuter par l'engagement des dirigeants - mais qui posent aussi le problème de l'accès à l'information - notamment pour les acteurs de petites organisations - comme celles de nos grappes « moyenne et inférieure ». En effet ces responsables cumulent souvent beaucoup de responsabilités (Gondran et Brodhag, 2000).

Il s'agit alors de faciliter l'intégration de l'information sous toutes ses formes (informatique, documents, échanges…). Cette « bonne » gestion des connaissances relative aux pratiques de la RSE au sein des organisations n'est encore correctement organisée…

D. L'importance de la reconnaissance des individus et des équipes pour apprendre et s'engager dans un changement important est capitale.

Il ressort de l'enquête que pour « apprendre la RSE », les valeurs privilégiées sont la confiance, un « accompagnement » dans la responsabilisation et l'engagement d'initiatives personnelles vis à vis des parties prenantes, et surtout une **reconnaissance systématique** des performances individuelles et collectives.
Hors notre étude n'a pas mis en évidence (hors deux entreprises de la grappe « supérieure ») un processus de reconnaissance à la hauteur des enjeux et des attentes des personnes.
Il s'agit là d'une grande difficulté à surpasser, car dans ces conditions, il n'y a pas de cohérence dans la démarche qui suppose, entre autre, un encouragement et une motivation des employés. L'appropriation reste pour le moins hypothétique dans un tel contexte et reflète d'importantes carences managériales.

E. Un facteur limitant de l'apprentissage : le management des hommes.

La prise en compte et le management des hommes dans la démarche RSE (recrutement, évaluation…) est fondamentale. Or on observe qu'elle est très déficitaire dans les organisations analysées (pour les trois grappes) au profit de dispositifs relatifs aux « activités » et à la formalisation (procédures, documents…)
Hors, aucun nouveau concept de management organisationnel (y compris de la RSE) qui implique un profond changement, ne peut être vraiment opérationnel sans la création adéquate de contextes propices à la motivation de l'ensemble des hommes concernés et surtout sans « l'exemplarité » de leurs responsables !
C'est là une difficulté majeure et sans doute le principal obstacle à un véritable apprentissage en double boucle qui conduirait à une vraie dynamique « d'organisation apprenante » en matière de la RSE.

4.3 - Les facteurs clés de réussited'un apprentissage en double boucle (changement de second ordre) qu'implique le déploiement de la RSE

A. La maîtrise des risques : un point décisif pour initier la démarche RSE

Une évolution du management des entreprises aujourd'hui conduit à refuser toute exposition aux risques. Cette évidence, comme résultat de l'étude, se retrouve aussi dans la littérature :
Bonhomme (2005) a montré que les risques Environnement/Santé /Sécurité fondaient largement les démarches d'apprentissage des entreprises, notamment parce que parmi les acteurs « inducteurs », on trouvait les managers.
La maîtrise des risques, au sens de la connaissance, l'évaluation et le traitement des risques est une condition sans doute nécessaire, mais non suffisante, de l'engagement d'une vraie démarche de RSE. Elle ne permet pas de répondre à la question : pourquoi et comment s'approprier les valeurs de la RSE et les intégrer au management quotidien de l'organisation ?

Pour les entreprises de la « grappe supérieure » L'application des référentiels QHSEDD utilisés a pour objectif corollaire la maîtrise des risques. C'est souvent une première étape pour un engagement par rapport aux différentes parties prenantes. Dans la pratique, cette association référentiels/maîtrise des risques ouvre une première voie intéressante et opérationnelle à l'apprentissage organisationnel de la RSE.

B. L'apprentissage organisationnel de la RSE met en évidence le rôle clé du « maître d'ouvrage » et celui du « maître d'œuvre » de la démarche.

Ce sont deux leaders, l'un assure l'animation et le suivi des actions et projets (donc la mise en œuvre) l'autre prend la responsabilité de « commander l'œuvre » et de légitimer la démarche au plus haut niveau de l'entreprise. Il apparaît dans l'étude qu'un tel partage des rôles (et leur existence) est une condition nécessaire de la réussite de l'apprentissage de la RSE et de sa transcription effective dans les valeurs, principes d'action et modalités pratiques effectives du fonctionnement quotidien de l'organisation.

C. La formation/action en groupe ou en équipe est un levier déterminant pour enclencher une dynamique d'organisation apprenante en double boucle conduisant à mise en œuvre effective de la RSE

L'apprentissage par « projets » et la résolution de problèmes en équipe ou en groupe favorisent la démarche. Il permet de développer les compétences des équipes qui « apprennent à apprendre » ensemble selon la terminologie et la pensée de Senge. Il favorise l'apprentissage en équipe qui est une caractéristique essentielle d'une vraie dynamique d'organisation apprenante.

Tous les échelons hiérarchiques doivent être concernés. Le rôle des équipes « transversales » et « verticales » dans l'apprentissage des méthodes et comportements est déterminant. Cette dynamique systémique d'apprentissage collectif en double boucle favorise les processus de prise de décision commune qui mènent réellement à une appropriation collective du changement et de la nouvelle démarche en y associant l'ensemble des acteurs.

Un changement de modèle tel que celui que représente la RSE implique une telle dynamique pour pouvoir véritablement se concrétiser dans l'organisation et dépasser les changements superficiels et souvent de nature seulement « cosmétique » qu'on observe encore aujourd'hui dans ce domaine de la RSE au sein de la plupart des organisations.

D. Les valeurs, les performances et l'apprentissage.

Pratiquement, toutes les entreprises qui ont fait l'objet de l'étude traitent actuellement les exigences de la RSE comme des coûts supplémentaires.

Or, ces « exigences » nouvelles, générées par les actions en matière de RSE devraient être mesurées et prise en compte (comptablement et financièrement) dans la mesure des performances. Elles sont actuellement « cachées » dans les entreprises comme le soulignent Savall et Zardet (2003)

Les valeurs sont ce à quoi les entreprises donnent de l'importance et les guides de l'action. Dans toute organisation elles sont absolument essentielles parce qu'elles définissent ce qui doit inspirer le comportement des personnes.

C'est de l'analyse des valeurs, puis à « l'analyse de la valeur » de prendre pour référence les attentes et besoins de la RSE définis par les différentes parties prenantes.

Cette position cohérente avec l'approche pragmatique de l'entreprise débouche sur un véritable potentiel de création de valeur sous réserve que celle-ci soit monétarisée, et pas uniquement dans ses coûts, mais également dans ses « bénéfices » (De Backer, 2005)

Seules les entreprises capables d'évaluer les facteurs de gains (et de pertes) dans le déploiement de la RSE sauront « structurer l'apprentissage organisationnel » en se servant de processus d'expérimentation qui mènent à de « bonnes pratiques » qui pourront réellement être évaluées et appropriées par les personnes…

E. Un point essentiel et jusqu'ici trop négligé : la motivation des individus

Les motivations poussant les entreprises à apprendre, manager et pérenniser les démarches QSE et de RSE ont été abordées récemment dans la littérature de façon fort intéressante notamment par Chauvel (2005).

Selon cet auteur, les modèles d'organisation dits « technobureaucratiques » (dont les caractéristiques sont : omniprésence de la procédure, fortes centralisation et hiérarchisation), basés notamment sur « l'isocratisme » se situent dans une zone de stress élevé qui ne s'évacue pas de façon naturelle. Il faut donc explorer la motivation comme une continuité de notre vie de tous les jours et non comme si chacun avait plusieurs vies parallèles (l'une comme employé, l'autre pour participer à la vie sociale ou jouir comme consommateur par exemple).

Que peut-on en déduire : afin de mobiliser le personnel et donner du tonus à des démarches RSE il est indispensable de comprendre en profondeur les mécanismes psychologiques de la motivation et les intégrer complètement dans les processus d'apprentissage, si on ne veut pas aller à l'échec à coup sûr.

Conclusion

Les résultats de notre étude nous apprennent deux éléments centraux : ils nous éclairent sur le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE et, au-delà du discours, sur la réalité de la profondeur de son déploiement.

Premier élément central : il apparaît, très clairement, que nos « critères d'apprentissage » constituent en réalité des étapes dans le processus d'apprentissage de la RSE. La première phase - la formalisation de la démarche QHSEDD - est appliquée dans toutes les organisations rencontrées. Elle est exemplaire dans les plus performantes. À l'autre extrême, la dernière phase - l'adaptation des dispositifs RH à la démarche QHSEDD - est généralement embryonnaire, voire inexistante. Seules les organisations les plus performantes en sont au stade de l'application.
Ainsi, nous pouvons analyser l'apprentissage organisationnel de la RSE via le déploiement de six dispositifs qui respectent un ordre : 1 - Formalisation ; 2 - Formation ; 3 - Gestion des connaissances ; 4 - Valorisation des initiatives ; 5 - Culture d'entreprise ; 6 - Dispositifs RH.

Deuxième élément central : majoritairement l'engagement socialement responsable des organisations rencontrées reste superficiel. En effet, à quelques exceptions près, l'apprentissage se fait selon un schéma de « boucle simple ». La valorisation des initiatives, la culture d'entreprise et les dispositifs RH n'y sont pas encore suffisamment matures pour permettre une évolution significative de la culture managériale, des valeurs, principes d'action et modes de fonctionnement de l'organisation.

Seulement 5 % des organisations rencontrées démontrent un mode d'apprentissage de la RSE en double boucle selon une logique d'organisation apprenante. Cet engagement en profondeur apparaît pourtant nécessaire pour réussir l'appropriation de la RSE par l'ensemble des acteurs et son succès sur le terrain, à savoir une réelle prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes. Seule cette approche pro-active permet d'engager l'organisation dans un cycle d'amélioration continue. Le contrôle de l'impact des pratiques de l'entreprise sur ses *stakeholders* se trouve alors systématisé et l'engagement sociétale pérennisé.

Notre étude confirme que les organisations intègrent la RSE que si leurs membres apprennent et apprennent ensemble. Ce sont les connaissances et convictions des « employés-citoyens » qui doivent être mobilisées dans ce projet commun. Cela permet d'interroger continuellement les processus et actions de l'entreprise, susciter des initiatives « responsables» pertinentes, garantissant un apprentissage permanent de l'organisation.
Etendu à l'ensemble de ses membres, ce comportement pro-actif permet de dépasser une simple logique de gestion des risques et de prévention de conflits avec les parties prenantes pour générer une dynamique d'apprentissage collectif, source d'innovation organisationnelle. Cependant, même dans le secteur de l'eau, particulièrement concerné, l'apprentissage organisationnel « profond » de la RSE est encore aujourd'hui balbutiant…

Bibliographie

ARGYRIS C. ET SCHÖN D. (1978), Organizational learning: a theory of action perspective, Addison Welsey?

AUSUBEL D.P., NOVACK J.D. ET HANESIAN H. (1986), Educational Psychology: a cognitive view, 2e ed. New York, Holt, Rinehart and Winston.

BELET D. (2002), Devenir une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques, Paris, Editions d'Organisation.

BONHOMME C. (2005), Maîtrise des risques et normes RSE : Evaluation des pratiques dans sept entreprises françaises, in 3e Congrès de l' ADERSE, IAE de Lyon.

CHAUVEL A. (2005), Au delà de la certification . De la conformité à la performance, Paris, Editions d'Organisation.

CYERT R, MARCH J. (1963), A behavorial theory of firm, Englewoodcliffs, N.J., Prentice hall.

DE BACKER P. (2005), Les indicateurs financiers du développement durable : coûts, tableau de bord, rentabilité, Paris, Editions d'organisation.

DE MUNCK (1999), L'institution sociale de l'esprit, Paris, PUF.

GOND J.P. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel », 12e Conférence de l'AIMS, Les Cotes de Carthage, juin.

GOND J.P. (2004), «Apprendre à devenir tous responsables Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise » in : Igalens. J. (ed), Tous responsables, Paris, Editions d'organisation.

GONDRAN N. et BRODHAG C. (2000) « Modèle de prise de décision et d'utilisation de l'information environnementale pour son intégration par les PMI/PME », 5e Congrès International francophone sur la PME Lille.

GREENWOOD M. (2004), Ethics and human resource management" in supplement to Accompany human Resource Management in Australia.

HUBER G.P. (1991), « Organizational learning: the contributing processes and the literatures », Organizational Science, Vol. 2.

KOHLBERG l.(1969), Stage and sequence: the cognitive developmental approach to socialisation in D.A. Goslin ed., Handbook of socialization theory and research . Chicago, Rand Mc Nally.

LOGSDON J.M. et YUTHAS (1997), « Corporate social Performance, stakeholder orientation and organization al moral development »,Journal of business ethics Vol 16.

PLATON, (2000), Le banquet, Gallimard, Paris.

PETERS T et WATERMAN R. (1983), Le prix de l'excellence, Paris, Interéditions.

ROOME N. (2005) « Some implications of national Agendas for CSR » in : Habisch A., Jonker J., Wegner W et Schmidtpeter R.(ed), Corporate Social Responsibility across Europe, Springer.

SAVALL H. et ZARDET V. (2003), Maîtriser les coûts et les performances cachées,Paris, 4e ed, Economica.

WOOD J., (1991), Corporate Social Performance revisited, Academy of Management Review.

ZADEK S. (2004), The path to corporate responsibility, Harvard Business review ?

ZARIFIAN (2004), Le modèle de la compétence, Paris, Editions Liaisons.

Annexe

Tableau : *moyens et dispositifs mis en œuvre pour un apprentissage organisationnel de la RSE (resultats des interviews)*

Moyens et Dispositifs	0	1	2	3	4	5
1/ Formalisation de la démarche 11/ Procédures et instructions 12/Référentiel 13/ Intégration						
2/ Formation et Compétences 21/Sensibilisation et Formation en interne 22/ Formation en externe 23/ Séminaires						
3/ Gestion des connaissances et Système d'information 31/ Acquisition 32/ Diffusion 33/ Capitalisation						
4/ Dispositif RH 41/ Recrutement opérationnelles 42/ Evaluation 43/ rémunération						
5/ Valorisation d'initiatives 51/ Individuelles 52/ Collectives 53/ Récompense significative						
6/ « Culture » d'entreprise 61/Benchmarking proactif 62/Interet pour les PP 63/ Valeurs « in used » dans l'entreprise						

Responsabilité sociale et processus de changement : un modèle multidimensionnel d'évaluation

François Pichault
Professeur
HEC-École de Gestion
Université de Liège
Belgique
f.pichault@ulg.ac.be

On peut s'en étonner : la question de la responsabilité sociale est principalement abordée, dans la littérature contemporaine en gestion, en termes statiques. Il s'agit, la plupart du temps, de passer au crible une série d'indicateurs pour livrer un diagnostic de la manière dont l'organisation, dans son fonctionnement habituel, prend en compte, *hic et nunc*, ses diverses parties prenantes. L'appropriation de cette problématique par les tenants de l'audit social risque de renforcer la même tendance : la RSE correspondrait alors à une « prise de pouls » réalisée à un moment donné, et idéalement répétée dans le temps.
Nous entendons approfondir la question de la RSE dans une perspective plus dynamique. De nombreuses organisations se trouvant confrontées à des processus de changement quasi permanents, la question centrale devient dès lors : comment évaluer si elles conduisent ces processus de manière « socialement responsable » ? Nous proposons ici une réflexion méthodologique destinée à aborder cette question.

La première section de l'article offre une réflexion de nature descriptive sur les différentes modalités de changement que l'on peut observer dans les organisations contemporaines : objet, niveaux et limites temporelles du projet concerné.

La deuxième section passe en revue les principales approches utilisées dans la littérature managériale pour appréhender les projets de changement : l'approche de la planification (importance du *design* du projet de changement), la contingence (impact des contraintes du contexte), l'approche politique (attention portée aux jeux de pouvoir entre protagonistes), l'approche incrémentale (impact des décisions antérieures et des structures en vigueur) et l'approche interprétative (rôle joué par l'équipe dirigeante en termes de création de sens autour du projet de changement).

Dans la troisième section, nous montrons d'abordcombien les cinq approches présentées peuvent s'inscrire dans un cadre d'analyse contextualiste, tel que celui développé par Pettigrew et son équipe : chacune d'elles met en effet l'accent sur certaines composantes de ce cadre. Nous exposons ensuite un modèle général susceptible d'appréhender les divers aspects émergeant au cours d'un projet de changement. La spécificité de ce modèle est son caractère multidimensionnel. Il tente en effet d'articuler les différentes approches présentées dans la section 2 en exploitant leur complémentarité en vue d'atteindre une appréhension globale des processus de changement. Dans une telle perspective, la question de la RSE ne peut plus être limitée à la simple satisfaction des parties prenantes. Enfin, nous examinons les conséquences de cette conception alternative du changement en termes d'évaluation et de pilotage « socialement responsables ».

1. Un processus à décrire : objets, niveaux et temporalités du changement

Le changement serait-il devenu un phénomène banal dans la vie des organisations contemporaines ? La gestion du changement n'est-elle pas de plus en plus un synonyme de la gestion elle-même ? Des processus de modernisation ou de restructuration n'aurait en-ils donc aucune spécificité ?

Pour tenter de baliser la réponse à ces questions, il est nécessaire de s'engager d'abord dans une *description* systématisée du processus en cause, à partir de quelques distinctions méthodologiques et conceptuelles qui aideront à approcher le changement comme un phénomène spécifique, méritant de ce fait une attention particulière.

1.1 - Que change-ton ?

Il faut d'emblée s'entendre sur le phénomène dont nous parlons. Le changement peut aussi bien être intentionnel (ou *délibéré*) qu'induit par des évolutions du contexte (croissance de la taille et de l'âge de l'organisation, par exemple). Convenons cependant qu'il est le plus souvent le fruit d'une intention managériale (Wilson, 1992).

L'objet ou la cible du changement constitue un premier champ de différenciation : s'agit-il de changer de fonctionnement organisationnel ?, de politique de GRH ?, de stratégie d'affaires ?, de système d'information ? Sans doute ces différents objets ont-ils des liens entre eux, mais il n'en reste pas moins que la nature même du projet de changement - en d'autres termes, le point d'amorce du processus - se doit d'être clairement identifiée dans la mesure où elle désigne des représentations que se font les acteurs quant à la nature du processus en cours : l'analyste doit donc aider à les appréhender.

Il peut être utile de recourir à cet égard à une démarche idéal-typique, qui permet en quelque sorte de donner un contour au projet de changement escompté. Rappelons que cette démarche consiste à élaborer des tableaux imaginaires, à partir d'éléments du réel poussés jusqu'à l'extrême limite de leur cohérence, qui servent ensuite d'étalon pour l'exploration de celui-ci.

Si le projet de changement vise essentiellement à modifier le fonctionnement organisationnel (la façon dont les gens travaillent, le découpage entre unités, le niveau de prise de décision, la structure hiérarchique, etc), on peut ainsi recourir à la distinction classique entre structures mécaniques et organiques, ou encore, de manière plus élaborée, aux différentes configurations définies par Mintzberg (1982). Si le projet de changement concerne plutôt la politique de gestion des ressources humaines, on dispose d'une série de distinctions proposées par la littérature : entre activités d'administration et de développement, ou encore entre modèles *hard* et *soft* de GRH. Plusieurs tentatives ont été également été lancées pour proposer un référentiel idéal-typique plus détaillé, associant les modèles de GRH aux configurations organisationnelles précédemment évoquées (Pichault et Nizet, 2000). Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, on peut se référer à l'opposition classique entre stratégies de type *defender* ou *prospector* ou encore à la célèbre différenciation entre stratégies de différenciation, de leadership de coûts, de flexibilité ou de qualité[1]. En matière de systèmes d'information, on peut également distinguer des architectures plus ou moins centralisées, éclatées, intégrées ou ouvertes, à partir de leurs caractéristiques proprement techniques et des modalités organisationnelles qui leur sont habituellement associées[2].

Qu'on nous comprenne bien : nous plaidons ici pour une utilisation heuristique des types idéaux, susceptible de nous aider à spécifier la nature des changements escomptés. On peut ainsi caractériser un projet de changement en montrant qu'il vise à passer d'une configuration entrepreneuriale à une configuration mécaniste, qu'il repose plutôt sur une tentative d'individualisation de la GRH ; qu'il reflète une évolution de la stratégie vers davantage de flexibilité, qu'il tente d'introduire un système d'information intégré, etc. L'intérêt d'un recours aux types idéaux est de pouvoir disposer d'un langage commun avec les acteurs concernés par le projet de changement. Lors d'une recherche-action, l'utilisation de types idéaux à moins d'utilité pour ce qu'elle entendrait expliquer que pour sa contribution à une lecture, d'abord, à une éventuelle transformation ensuite, des positions tenues par les différents acteurs. Dans la mesure où cette lecture est travaillée collectivement, elle devient elle-même un élément clé du dispositif d'intervention.

1.2 - L'ampleur du changement

Toujours dans une visée descriptive, il est également utile de préciser les niveaux auxquels se situe le projet de changement ; en d'autres termes, de cerner son ampleur potentielle. Divers critères peuvent être retenus en la matière : l'ampleur des conséquences du changement sur l'organisation, les niveaux hiérarchiques à l'origine du changement et la durée de celui-ci. Sur cette base, le projet de changement peut être situé à trois niveaux différents :

[1] Voir à ce sujet les travaux de PORTER, M. E. (1986).

[2] Voir à ce sujet les travaux de CASTELLS, M. (1999).

- le niveau stratégique, où se définissent les orientations majeures qui marquent fondamentalement la vie de l'organisation (la nature de ses activités, les objectifs qu'elle poursuit, le public qu'elle vise, son mode de structuration interne, etc) ;

- le niveau managérial (ou de coordination), où de nouvelles orientations peuvent se prendre en termes d'affectation des ressources, de gestion du personnel, de procédures à suivre, de moyens de contrôle sur le travail réalisé, etc ;

- le niveau opératoire, où des évolutions peuvent affecter les modes de fonctionnement concrets qui marquent la vie quotidienne de l'organisation.

En principe, un projet de changement stratégique donne lieu à des retombées aux autres niveaux, mais il peut aussi ne les concerner que très marginalement. En revanche, un projet de changement peut très bien être lancé à un niveau managérial (introduction d'un nouveau logiciel comptable) ou opératoire (amélioration de certaines procédures de travail), sans affecter le niveau stratégique.

1.3 - La question des temporalités

Si l'on admet en effet que les organisations contemporaines changent en permanence, quand peut-on dire qu'un processus de changement s'enclenche et à partir de quand peut-on affirmer qu'il donne certains résultats ? Nous proposons de traiter cette question en reconnaissant d'emblée que nous ne disposons en la matière d'aucun critère « objectif »: il s'agit plutôt de partir des représentations des acteurs quant aux moments-clés du processus. Quelques témoignages croisés suffiront généralement pour situer « l'avant-changement », période durant laquelle les signes avant-coureurs s'accumulent. Cette période sera distinguée de l'amorce du changement proprement dite, marquée la plupart du temps par un événement-phare auquel se réfèrent la majorité des acteurs : l'entrée en vigueur d'un nouveau dispositif réglementaire, un déménagement, l'arrivée d'un acteur clé, etc.
Ensuite se pose la question des étapes qui marquent le processus. Il convient à cet égard de se montrer attentif aux diverses perceptions en présence. Une décision de réorientation stratégique ne devient vraiment tangible aux yeux des collaborateurs qu'à partir du moment où leur réalité quotidienne est concernée (postes de travail sont supprimés, modification des routines organisationnelles, etc). Ces deux moments-clés sont importants à distinguer car ils correspondent l'un et l'autre à des parcelles distinctes de la même « réalité ».
Se pose enfin la question du terme du processus : celui-ci est nécessairement, selon nous, le fruit d'une décision méthodologique, voire d'opportunité. La plupart du temps, l'analyste ou l'évaluateur conviendra d'arrêter la période d'observation à une date donnée, après l'écoulement d'une certaine période, tout en reconnaissant que le processus poursuit inexorablement son cours à différents niveaux.

Cette question nous amène d'ailleurs au problème de la multi-temporalité d'un processus de changement. Alors que le processus initialement considéré continue à se dérouler, d'autres événements interfèrent inévitablement avec celui-ci. Le changement proprement dit se forge donc à l'articulation sans cesse redéfinie de ces multiples temporalités.

2. Un processus à expliquer : l'approche dominante… et les autres

Une fois décrit de manière systématique, le processus de changement se doit d'être ensuite décodé à l'aide de différentes approches explicatives. Chacune d'elles peut être mobilisée pour rendre compte des évolutions concrètement observées, en renvoyant à des visions forcément différentes des mutations en cours.

En se référant à l'abondante littérature sur la question, et en y privilégiant les travaux de nature analytique, on peut constater que la plupart des études relatives aux stratégies de changement s'inscrivent dans le cadre de l'un ou l'autre paradigme, qu'elles développent et/ou illustrent à l'aide d'analyses empiriques. Afin de clarifier notre réflexion, nous nous référons ici à deux typologies intéressantes, présentées respectivement par Johnson (1987) et Mintzberg *et al.* (1999). Sur cette base, nous proposons de considérer cinq approches fondamentales dans l'analyse et l'explication de la formation des stratégies de changement.

2.1 - L'approche de la planification

L'une des approches les plus fréquemment utilisées dans la littérature en gestion pour appréhender les processus de changement est sans nul doute celle de la planification stratégique. Erigée en norme par de nombreuses écoles de gestion, largement diffusée par les revues professionnelles, portée par l'instrumentation des firmes de consultants, la planification relève d'une vision « idéale » du processus de décision[3].

L'information joue ici un grand rôle : elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, où les différentes étapes à suivre ont pu

[3] Voir à ce sujet les travaux de ANSOFF, H.I. et McDONNEL, E. (1990).

être décomposées, analysées et, dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application - principe d'*exhaustivité* - et il est capable de choisir la meilleure solution - principe d'*optimisation*.

En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus - principe de *contrôle* - et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même - principe de *rétroaction*.

Enfin, la planification stratégique ne s'accommode guère d'une diversité de points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants (gestionnaires, ligne hiérarchique, analystes et concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implémentation et au contrôle (principe d'*invariabilité des objectifs*).

Avec l'approche de la planification, le changement est conçu comme un processus séquentiel : si des problèmes se posent au stade de l'implémentation (résistances au changement, par exemple), c'est qu'ils n'ont pas été correctement appréhendés *a priori* ou que l'analyse préalable des solutions possibles n'a pas été menée adéquatement. En principe, tous les membres de l'organisation sont censés adhérer aux objectifs du décideur. Cette vision séquentielle repose sur l'utilisation de techniques et méthodes codifiées qui s'inscrivent généralement dans le cadre de la gestion de projets : définition du projet (objectifs, résultats attendus, durée, échéancier, etc) ; analyse de l'existant (processus, opérations, etc) ; conception détaillée et validation des solutions (en ce compris les indicateurs) ; mise en œuvre et suivi des résultats ; actions de remédiation éventuelles. Garel (2003) montre ainsi, dans son analyse de l'évolution de la gestion de projet, combien cette approche s'est formalisée et standardisée à partir de la fin des années 70 pour former un corps de techniques et méthodes quasiment homogène. De tels outils structurés de gestion de projet, mis généralement au point par les consultants, sont très valorisés par les équipes dirigeantes, qui se voient confortées dans leur vision planificatrice du changement[4].

Les pratiques d'audit social appliquées à la RSE risquent bien souvent de se réfugier dans ce type d'approche. Des objectifs précis sont fixés par une équipe projet sur un certain nombre de dimensions (climat social, sécurité, absentéisme, satisfaction de la clientèle, etc) et une batterie d'indicateurs permet de s'assurer - et de se rassurer sur le fait - qu'ils sont effectivement atteints. Des actions de communication peuvent alors être lancées vers l'extérieur pour renforcer l'image d'une entreprise qui remplit correctement son rôle citoyen. Nous avons montré par ailleurs que ce type de pratique contribuait à une évolution du rôle de la DRH vers un positionnement que nous avons qualifié de « médiatique » (Pichault, 2004).

2.2 - L'approche contingente

L'un des fondements de l'approche contingente consiste à montrer que les organisations conçoivent et développent des modes de structuration spécifiques en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle. Les dirigeants ne sont plus vus ici comme des personnages omniscients, parvenant à optimiser leurs décisions quelles que soient les circonstances : ils cherchent avant tout arriver à ajuster leur organisation aux caractéristiques du contexte dans lequel elle opère. S'ils ne le font pas, ils se voient condamnés à des performances moindres.

La diversité des formes organisationnelles résulte donc de processus d'adaptation plus ou moins réussis à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) du contexte. Ces conditions sont aussi bien externes (tel type de marché, de culture nationale, de technologie, etc.) qu'internes (l'âge, la taille de l'organisation, sa stratégie, etc).

Ainsi Lawrence et Lorsch (1989) montrent-ils que le passage à une configuration de type organique constitue une réponse adéquate à un marché devenu dynamique, complexe et hétérogène tandis que la mutation vers une configuration mécanique s'avère davantage justifiée pour faire face à un marché qui se stabilise et se simplifie.

Les travaux d'Hofstede (1991) mettent en avant l'influence des caractéristiques culturelles nationales sur les variables organisationnelles. Si, par exemple, une organisation souhaite s'implanter dans un pays où le niveau d'individualisme est élevé (comme les Etats-Unis), elle devra plutôt adopter des modes de travail basés sur l'atteinte de résultats et sur la décentralisation de la prise de décision. Par contre, si elle s'insère dans une culture où la distance à l'autorité est élevée (comme en France), une forte différenciation verticale de la structure s'avèrera plus judicieuse, ainsi qu'une centralisation de la prise de décision.

[4] D'une firme de consultants à l'autre, ils présentent de très grandes similitudes, comme le notent WERR, A., STJERNBERG, T. & DOCHERTY P. (1997).

Selon Woodward (1965), plus le système technique est articulé sur la production de masse, plus il y a tendance à la formalisation et à la bureaucratisation de la structure ; en revanche, plus il est sophistiqué (technologie en continu), plus le personnel devient qualifié et la structure a tendance à devenir flexible.

L'approche contingente souligne l'influence du contexte, aussi bien interne qu'externe, sur la vie de l'organisation. Dans cette approche, le changement est une variable exogène, sur laquelle les dirigeants ont peu de prise : le marché, la technologie, la culture nationale, la taille, l'âge de l'organisation sont vus essentiellement comme des facteurs contraignants dont il s'agit de gérer les conséquences en adaptant d'une manière appropriée l'organisation du travail, la GRH, la stratégie, les systèmes d'information, etc, à leurs évolutions.
Dans cette perspective, la RSE devient le signe d'une capacité à s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel l'entreprise opère. La question se pose de manière particulièrement aiguë dans les situations interculturelles, où le même projet de changement peut se décliner de façon très différente selon le contexte local dans lequel il est appelé à s'incarner. On s'éloigne déjà ici des pratiques habituelles de l'audit social, dans la mesure où ce n'est plus une seule batterie standardisée d'indicateurs qui peut servir de référence dans les différents contextes : il s'agit d'apprécier, dans chaque cas, les éléments spécifiques du contexte à prendre en considération : ici, des traits du marché, là des spécificités culturelles, là encore des particularités de l'environnement institutionnel.

2.3 - L'approche politique

L'approche politique met l'accent sur la diversité des intérêts à l'œuvre lorsque s'enclenche un processus de changement. Elle conduit inévitablement à poser les questions suivantes :

- quels sont les groupes d'acteurs impliqués *(stakeholders)* ?
- quels sont les enjeux de leur confrontation ?
- quels sont les atouts dont ils disposent ?
- quels moyens d'action déploient-ils en conséquence ?
- quelles sont les alliances qui se nouent entre eux ?

Il s'agit en effet de repérer les *groupes d'acteurs* qui tentent explicitement de peser sur le processus en cours pour l'orienter conformément à leurs objectifs. On y trouvera aussi bien des acteurs *internes*, qui font partie intégrante de l'organisation étudiée (direction, ligne hiérarchique, analystes, commerciaux, opérateurs, etc), que des acteurs *externes* qui tentent de défendre certains intérêts stratégiques en utilisant notamment leur pouvoir de mobilisation (syndicats) ou d'allocation des ressources financières (propriétaires).

Les *enjeux* de la confrontation représentent, pour chaque groupe d'acteurs, la manière dont il perçoit le changement en cours et les risques ou opportunités qu'il recèle. Le postulat est ici que le groupe est conscient de ses intérêts et que la majorité de ses membres adoptent des comportements en connaissance de cause.

Les *atouts* dont disposent les groupes d'acteurs constituent, en quelque sorte, leurs sources de pouvoir. En s'inspirant notamment des travaux de Crozier et Friedberg (1977) et de Pfeffer (1981), on se montrera ainsi attentifs à :

- la maîtrise d'un savoir-faire particulier, d'autant plus crucial qu'il représente pour l'organisation une compétence importante et difficilement substituable ;
- la maîtrise des relations avec l'environnement (« marginal-sécant ») qui constituent l'une des zones d'incertitude majeures pour l'organisation ;
- la maîtrise de l'un ou l'autre circuit de communication et de certains flux d'information formels ou informels ;
- la maîtrise de l'élaboration et/ou des conditions d'application des règles ; celles-ci sont, en principe, destinées à réduire l'imprévisibilité des comportements, mais peuvent également constituer une contrainte pour les supérieurs hiérarchiques dans la mesure où elles soumettent leur propre autorité à des limites étroitement définies ;
- la maîtrise des ressources financières qui entretient une dépendance cruciale dans la vie des organisations dans la mesure où elle conditionne souvent la possibilité d'accès aux autres sources de pouvoir.

Les *moyens d'action* sont les stratégies déployées par les groupes d'acteurs en présence une fois que le coût d'une action éventuelle est compensé, à leurs yeux, par l'importance de l'enjeu. Par définition, les stratégies sont imprévisibles et multiples : elles se forgent de manière spécifique dans chaque contexte organisationnel. Elles peuvent aller du « freinage » au boycott pur et simple, en passant par la multiplication des pratiques clandestines, le surinvestissement, etc.

Enfin, les *alliances* sont les bases sociales sur lesquelles les stratégies se construisent : il s'agit, la plupart de temps, d'alliances temporaires entre des groupes dont les intérêts de base diffèrent mais qui choisissent de s'unir pour mener un combat commun.

L'explication avancée par les théoriciens de l'approche politique s'exprime en termes de rapports de force, de défense d'intérêts, de contrôle de zones d'incertitude. Elle fait apparaître, à côté de l'organigramme et de la structure officielle de l'organisation, une structure informelle, faite de jeux, de marchandages, de négociations. Il faut noter qu'elle risque d'aboutir à une conception quelque peu fataliste du changement. Selon

elle, la plupart des projets de changement prennent en effet la forme d'une réduction des zones d'incertitude et d'une rationalisation de la vie de l'organisation, ce qui les expose aux réactions défensives ou offensives des différents groupes potentiellement menacés et les conduit fréquemment à la dissolution ou à l'échec pur et simple. Dans cette perspective, le véritable changement - c'est-à-dire l'apprentissage de nouveaux jeux - ne peut se réaliser que dans un contexte de *crise*, de rupture par rapport aux anciens mécanismes de régulation, provoquée par des facteurs externes au système d'action en vigueur, où les différents protagonistes sont amenés à se redéfinir en révisant leurs enjeux, leurs moyens d'action et leurs alliances.

La notion de parties prenantes, qui joue un rôle central en matière de RSE, est en sans doute celle qui semble se référer le plus directement à l'approche politique. Toutefois, il faut bien reconnaître que la notion est fréquemment utilisée dans un objectif d'optimisation de la valeur partenariale de l'entreprise (Freeman, 1984). Il s'agit pour cette dernière de valoriser la contribution du capital humain constitué par ses parties prenantes en dégageant un objectif commun à l'ensemble des *stakeholders*, et de faire en sorte que tous sortent gagnants de l'interaction. L'existence d'intérêts divergents est certes reconnue, mais le postulat est que l'intérêt collectif pourrait prévaloir sur les comportements opportunistes. La conception partenariale de l'entreprise s'appuie sur une vision non contractuelle des relations où la volonté de coopération, la confiance, l'emporte sur le calcul immédiat (Handy, 1995). Toutefois, par sa non prise en compte du rapport de force entre parties prenantes, ce courant contribue à transformer les fondements explicatifs de l'analyse stratégique : ce n'est plus de luttes d'influence et de stratégies politiques qu'il s'agit, mais de convergence, de bien commun, de coopération. Nous plaidons ici, au contraire, pour une réelle prise en compte, dans les pratiques de RSE, des intérêts concernés par le projet de changement : en particulier les « gagnants » et « perdants » potentiels. Dans cette perspective, c'est l'expression des conflits - qu'ils soient latents ou explicites - qui intéressera davantage l'analyse que la recherche d'un hypothétique consensus. Il ne s'agira pas non plus de réduire l'expression des conflits à la simple comptabilisation de journées de grève, par exemple, comme dans certaines pratiques traditionnelles de l'audit social, mais plutôt d'être attentif aux oppositions d'intérêts « objectives » - même non déclarées - et aux compromis auxquelles elles aboutissent.

2.4 - L'approche incrémentale

Selon cette approche, le poids du passé, de la culture, des routines comportementales, des structures en vigueur, des décisions antérieures intervient souvent de façon cruciale dans la conduite d'un processus de changement. La vie de nombreuses organisations se caractérise en effet par des alternances de courtes périodes de changements radicaux - où le coût d'une inadaptation aux variations de l'environnement devient trop élevé par rapport au coût d'une restructuration interne - et de longues périodes de changements incrémentaux - où le coût de l'inadaptation externe ne paraît pas assez important pour précipiter l'ensemble de l'organisation dans une restructuration en profondeur.

L'approche incrémentale cherche à (dé)montrer que ce ne sont pas les méthodes formelles de planification qui dominent un processus de changement mais qu'il s'agit au contraire d'un développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental dans lequel la formulation et la mise en œuvre apparaissent comme des moments non pas séparés dans le temps mais le plus souvent indissociables. Cette approche considère que les décideurs sont largement dépendants, dans leurs actions, de choix antérieurement élaborés; la marge de manœuvre dont ils disposent pour se démarquer radicalement du passé se trouve donc étroitement circonscrite. À l'opposé d'une vision planificatrice, les objectifs effectivement poursuivis émergent en cours de route, si bien que la stratégie ne peut être formulée qu'*a posteriori*, sur la base d'orientations prises antérieurement.

Loin de penser qu'un tel état de fait soit contraire à l'exercice de la raison, les théoriciens de l'incrémentalisme le considèrent généralement comme non dénué de valeur et n'hésitent pas à adopter à son égard une attitude normative (Lindblom, 1959). En somme, si le décideur « réel » ne se comporte pas comme le suggèrent les partisans de l'approche de la planification, cela est non seulement « normal » mais apparaît, dans bien des circonstances, comme souhaitable. Que l'on pense, par exemple, au processus d'allocation budgétaire, qui s'effectue rarement par une mise à plat de tous les postes chaque année, mais bien davantage par une adaptation *a posteriori* d'un nombre limité de postes pour lesquels on entend imprimer une évolution.

En matière de RSE, cela implique qu'un projet de changement se construit toujours sur un substrat culturel et organisationnel hérité du passé. On est donc loin d'une batterie d'indicateurs prédéterminés, qu'il s'agirait d'optimiser en tout temps et en tout lieu. Avec l'approche incrémentale, les indicateurs eux-mêmes sont construits au fur et à mesure du déploiement du projet. Ce seront davantage les essais et erreurs qui marquent la vie du projet qu'il s'agira de repérer et d'indicer comme autant d'étapes significatives, rythmant les interactions entre parties prenantes. La fidélisation et la stabilisation progressives d'un réseau de sous-traitants en situation précaire peuvent ainsi apparaître sous un jour favorable alors même qu'elles ne répondent guère aux canons d'une RSE « médiatique » (respect des

normes OIT, etc). Dans tous les cas de figure, la portée socialement responsable de la gestion du changement ne sera éventuellement appréciée qu'*a posteriori* et ne pourra guère correspondre à une quelconque expression de la « volonté » managériale.

2.5 - L'approche interprétative

A l'inverse de la littérature qui examine l'impact des contraintes de l'environnement sur la vie de l'organisation, c'est ici l'organisation, définie comme un système socialement construit de significations communes, qui construit de façon active l'environnement. L'un des schémas conceptuels les plus intéressants de cette perspective est sans nul doute celui élaboré par le psychologue Weick (1979).

Selon Weick, les individus sont confrontés à un ensemble de problèmes difficiles, imprévisibles et équivoques, impossibles à résoudre et à interpréter individuellement. Ces incertitudes sont résolues de façon organisationnelle à partir du traitement collectif de l'information. Une signification unique ne peut donc être attribuée au monde extérieur. L'activité d'*enactment* (ou « mise en acte ») est un processus par lequel les individus établissent une ségrégation entre les environnements auxquels l'organisation essaie d'attribuer une signification et ceux qu'elle ignore.

Weick insiste sur le fait que la phase d'enactment n'opère pas nécessairement en toute circonstance. Les acteurs sont en réalité davantage tentés d'opérer une sélection, c'est-à-dire de confirmer les significations qu'ils attribuent aux situations plutôt que de les mettre en cause. Ce qui revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les significations qui permettent aux nouveaux *enactments* de s'intégrer aux anciens *enacted environments*, issus du processus de rétention. Il y a donc un processus de renforcement mutuel au cours duquel les décisions actuelles sont prises sur la base de l'expérience passée et, inversement, où l'expérience passée se voit confirmée par l'action présente.

Dans un tel contexte, le rôle des gestionnaires du changement prend une importance particulière : ils ont à privilégier certains signaux en provenance de l'environnement et à en négocier une interprétation collective en fonction du « stock » d'expériences accumulées dans l'organisation ; de leur habileté à mener l'*enactement* dépendra le fait que l'interprétation proposée soit plus ou moins acceptable par les membres. Ils jouent donc à la fois un rôle de « facilitation », de traduction et d'intégration qui, le plus souvent, consiste à confirmer des théories préexistantes, mais qui peut déboucher, lors de périodes de crise organisationnelle, sur l'introduction de nouveaux schémas de référence.

La théorie des conventions constitue une autre conceptualisation développée dans la même perspective. Cette théorie cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres.

Dans ce contexte d'incertitude et face à la difficulté de poser un choix rationnel, les individus ont forcément besoin de repères pour fonder leurs décisions. Certains de ces repères sont des énoncés explicites mais la plupart revêtent des formes plus implicites, que l'on nomme « conventions ». Une situation de changement est quant à elle marquée par l'interaction de plusieurs conventions. Celles-ci se différencient tout d'abord sur le plan de la forme, par exemple selon leur niveau de complexité. Mais elles se distinguent également sur le plan du contenu : on peut se référer à cet égard à la célèbre typologie proposée par Boltanski et Thévenot (1991).

Dans un premier temps, il s'agit de repérer la convention qui caractérise principalement le fonctionnement de l'organisation : la convention peut se référer à un seul principe, mais plus fréquemment, elle en intègre plusieurs ; autrement dit, elle prend la forme d'un compromis. Dans un deuxième temps, apparaît une nouvelle convention qui introduit de la suspicion et de la critique dans la convention originelle. Dans un troisième temps, la convention initiale réagit, soit en « résistant » à la suspicion, soit en « composant » avec la nouvelle convention et en élaborant un nouveau compromis ; dans des cas limités, la convention originelle peut aussi disparaître et laisser entièrement la place à la convention nouvelle. On s'intéressera donc particulièrement aux diverses activités de légitimation et de communication menées pour « créer de la convergence » entre conventions autour du projet de changement.

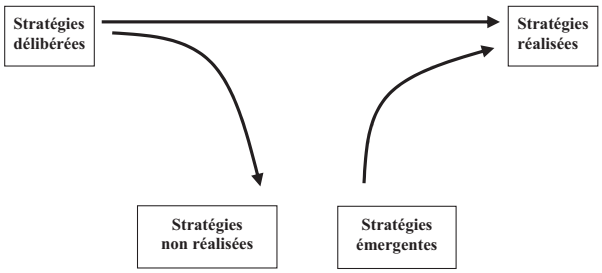
L'articulation opérée entre différents univers de référence, permettant au projet de changement de s'incarner dans un ensemble social donné, constitue une autre manière d'enrichir la vision traditionnelle de la RSE. C'est le sens donné au projet de changement, et surtout son appropriation par les différentes parties prenantes, qui s'avèreront à cet égard critiques. La manière dont le nouveau projet est intégré dans les pratiques quotidiennes (*enactment*), en cessant d'être un champ à part du « business as usual », est sans doute ici l'un des indicateurs les plus pertinents à prendre à compte. Une fois encore, on peut se trouver très loin d'une optimisation des variables clés de la RSE, en se contentant d'observer une « greffe qui a pris » dans un corps social particulier. L'approche interprétative de la RSE s'avère tout à fait intéressante à utiliser dans des situations intercul-

turelles où l'enjeu majeur consiste précisément à articuler des univers de signification différents.

3. Une vision alternative : le cadre d'analyse contextualiste

La littérature empirique sur le changement a depuis longtemps contribué à montrer les limites de l'approche de la planification. On ne peut manquer d'évoquer ici le célèbre schéma présenté par Mintzberg et Waters (1982, p. 466), introduisant le principe fondamental selon lequel une large part du projet initial de changement ne se trouve jamais réalisée telle quelle alors que le changement effectif apparaît, dans une proportion plus ou moins importante, comme le résultat de processus émergents, qu'il convient par conséquent d'intégrer dans l'analyse. Chacune des approches envisagées plus haut à la suite de l'approche de planification permet précisément d'en cerner certaines facettes.

Figure 1 : *changement délibéré/émergent*



Source : Mintzberg et Waters (1982)

C'est la raison pour laquelle un modèle d'analyse multidimensionnel s'avère utile pour cerner les aspects émergents d'un processus de changement. La spécificité de ce modèle - dit des cinq forces - est d'articuler les différentes approches que nous venons de présenter en exploitant leur complémentarité en vue d'atteindre une appréhension globale des processus de changement. Ce modèle s'inscrit dans la tradition de recherche contextualiste développée par Pettigrew (1987) et son équipe autour des processus de changement.

Dans un premier temps, nous allons rappeler les principes fondateurs de ce cadre d'analyse. Nous allons ensuite montrer, dans un deuxième temps, combien les cinq approches présentées jusqu'ici mettent tour à tour l'accent sur certaines composantes du cadre d'analyse contextualiste. Dans un troisième temps, nous présenterons le modèle des cinq forces et nous montrerons ses conséquences en termes d'évaluation du changement.

3.1 - Le cadre d'analyse contextualiste

Le contextualisme ne constitue pas, à proprement une approche explicative : il propose plutôt une grille d'analyse générale, dans laquelle peuvent venir s'enchâsser différentes approches. Il met l'accent sur trois concepts clé et leurs interrelations : respectivement, le contenu, le contexte et le processus.

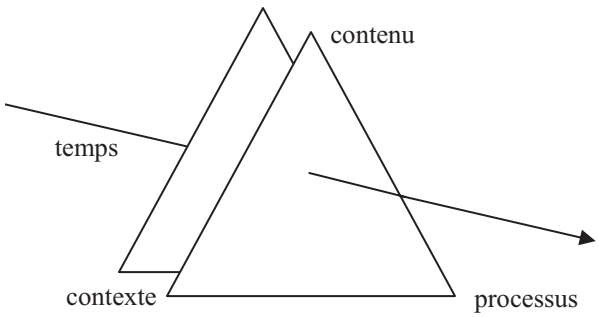
Les *contenus* ne désignent rien d'autre que le domaine concerné ou la cible visée par le projet de changement. Ces contenus et leur évolution peuvent être décrits à l'aide des concepts que nous avons présentés plus haut (voir partie I).

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 (modes de travail, taille, âge de l'organisation) et externes (marché, réglementation sociale, etc).

Quant aux *processus*, ils ont trait aux initiatives des acteurs (les uns cherchant à faire évoluer la situation dans telle ou telle direction, les autres plutôt à la stabiliser…) et aux rapports de pouvoir qui se développent entre eux.

Ces trois variables sont en étroite interrelation, comme le montre la figure 2. D'un point de vue contextualiste, on considère en effet que les jeux d'acteurs sont contraints, au moins en partie, par les contextes, mais en même temps qu'ils les construisent et ainsi les transforment.

Figure 2 : *l'interaction contenu-contexte-processus*



3.2 - Des explications complémentaires

Au terme de notre survol des différentes approches du changement, nous sommes en mesure de souligner combien chacune d'elles aboutit à des explications spécifiques. L'intérêt du contextualisme est précisément d'offrir un cadre global d'analyse, dans lequel ces différentes approches peuvent venir s'intégrer en enrichissant la compréhension de l'ensemble.

L'approche à laquelle on recourt le plus immédiatement et aussi le plus aisément est sans nul doute celle de la planification. Son insistance sur le *contenu* sert en quelque sorte de point de départ à l'analyse, pour définir le projet de changement que l'on soumet à l'observation. S'agit-il d'un repositionnement stratégique, d'un processus de *reengineering*, de l'introduction d'un nouveau système informatique ?Au-delà des discours officiels, qui peuvent faire écran lorsqu'on cherche à déterminer avec précision l'objet même du changement, il s'agit en effet de cerner ce qui est effectivement soumis à planification, à travers l'examen des étapes-clés, des résultats attendus et des procédures de contrôle mises en place pour évaluer la bonne exécution des choix opérés.

Mais l'analyse ne peut en rester à ce niveau purement intentionnel - dont l'apparente rationalité pourrait donner à penser que tout changement se déroule de façon totalement maîtrisée - sous peine de graves lacunes dans la compréhension des évolutions effectives. D'où l'intérêt de recourir aux autres approches, qui établissent les liens indispensables entre le contenu et les deux autres pôles du cadre d'analyse contextualiste : le contexte et le processus.

L'approche contingente invite à mettre en relation le *contenu* d'un projet de changement avec son *contexte* d'apparition. L'explication ainsi livrée permet de mieux découvrir les fonctions différentes que peut remplir un contenu apparemment identique. Prenons le cas du passage de la fonction RH du type « administration du personnel » au stade « développement des ressources humaines » : un tel passage ne répond évidemment pas aux mêmes exigences dans une situation de croissance ou de déclin, dans un marché dont les évolutions sont prévisibles ou, au contraire, incertaines, dans le cadre d'une automatisation avancée du processus de production ou d'une technologie de masse conventionnelle, etc. Le recours au *downsizing* peut très bien, quant à lui, être lié à une situation de crise que traverse l'organisation, à un renouvellement technologique ou à la volonté de consolider une position compétitive. Le même contenu apparent porte en quelque sorte la marque du contexte auquel il cherche à s'adapter, en y remplissant des fonctions à chaque fois spécifiques.

L'approche politique associe de son côté le *contenu* au *processus*. Le contenu initialement formulé par les promoteurs d'un projet de changement va en effet entrer dans un jeu de rapports de pouvoir entre acteurs qui lui fera subir de sévères distorsions, et parfois échouer purement et simplement. L'accent est donc mis sur le caractère inéluctablement conflictuel d'un projet de changement, qui oblige à prendre en compte la pluralité des acteurs concernés, les atouts dont ils disposent et l'évolution des équilibres de pouvoir s'établissant entre eux (système d'influence). Nous pouvons ainsi comprendre les altérations que subit le projet en cours de route, à la suite de compromis, de coups de force, d'attitudes variées de radicalisation, de résistance ou de surinvestissement.

L'approche incrémentale parvient à fonder les relations entre *contexte* et *processus*. Ce faisant, elle permet de préciser combien l'adaptation à des contraintes internes ou externes est l'expression d'un jeu politique, largement conditionné par le système d'action en vigueur. Il n'est en aucun cas réductible à un quelconque mécanisme abstrait d'ajustement et prend au contraire la forme d'une série de va-et-vient entre contraintes existantes et actions menées pour les modifier : ces actions sont en effet condamnées à opérer à la marge de contraintes antérieures et deviennent à leur tour des contraintes ultérieures pour l'action. Le modèle incrémental rend compte également de la multiplicité des dimensions du contexte - en particulier du contexte interne - cristallisées dans l'histoire de l'organisation (valeurs, culture, routines de comportement, orientations antérieures, etc). Chacune de ces dimensions pouvant évoluer à son propre rythme, en fonction des stratégies des acteurs qui s'en emparent, le lien contexte-processus prend alors la forme de multiples interactions entre les niveaux pertinents du contexte, qui se modifient chaque fois selon des temporalités spécifiques.

Quant à l'approche interprétative, elle souligne l'importance de donner du sens au projet de changement en sélectionnant certains éléments significatifs parmi les évolutions du contexte, en en proposant des interprétations collectivement acceptables en fonction du stock de connaissances et d'expériences accumulées dans l'organisation, et en veillant à maintenir une convergence de représentations et une mobilisation permanentes des acteurs autour de cette vision. En d'autres termes, elle explore les relations entre, d'une part, le *contenu* du projet de changement et, d'autre part, l'interaction *contexte-processus*.

3.3 - L'enjeu de l'explication plurielle : le modèle des cinq forces

Nous proposons ci-dessous un modèle général qui intègre ces différentes approches.

Le changement, c'est d'abord un *contenu*, c'est-à-dire un objet qui va être soumis à modification, reflétant les intentions d'une équipe dirigeante en matière de cible, de rythme, de résultats attendus. Ce changement ne peut être appréhendé correctement sans être mis en relation avec le *contexte* dans lequel il est destiné à s'implanter (approche contingente), qui représente à cet égard autant de contraintes que d'opportunités. Son *processus* d'introduction s'avère crucial : comment les acteurs se positionnent par rapport au contenu (approche politique), comment ils se jouent des structures et des décisions héritées du passé, chacune ayant une temporalité spécifique (approche incrémentale), comment ils « mettent en action » certains éléments du contexte pour les intégrer de manière signifiante dans le contenu (approche interprétative).

On se montrera donc aussi bien attentif à la réalisation d'un projet de réforme qu'au contexte dans lequel il prend cours, aux multiples conflits qui vont marquer sa mise en place, au poids des initiatives précédentes de changement, à la suspicion introduite par la nouvelle convention à l'égard de l'ancienne en vigueur jusque-là.

Le modèle des cinq forces débouche inévitablement sur une conception renouvelée de la réussite ou de l'échec d'un projet de changement : à une explication plurielle correspond désormais une évaluation plurielle.

L'approche classique de la planification repose sur l'énoncé clair d'objectifs formalisés à atteindre (gains de productivité, délais d'approvisionnement, nombre de rebuts et de pannes, statistiques de plaintes en provenance de la clientèle, etc), que les décideurs cherchent à optimiser dans un environnement nécessairement prévisible : l'évaluation consiste donc, dans ce cadre, à rapporter les résultats obtenus aux objectifs initiaux. L'approche contingente apprécie quant à elle la performance non plus en termes d'optimisation mais d'adéquation aux contraintes du contexte. L'approche incrémentale abandonne elle aussi le principe d'optimisation en suggérant de définir la stratégie au fur et à mesure, par un jeu permanent d'essais et erreurs, ce qui l'amène à incorporer les résultats émergeant en cours de processus et à introduire de *facto*, dans l'évaluation, la notion de temporalité. L'approche politique, basée sur une reconnaissance de la pluralité des enjeux en présence, recourt davantage au principe de la satisfaction conjointe d'intérêts divergents. L'approche interprétative insiste enfin sur l'importance de la négociation d'un sens acceptable autour du processus de changement et conduit à une évaluation de la capacité d'intégrer la convention nouvelle au stock de connaissances et d'expériences accumulées au sein de l'organisation. C'est donc en combinant les indicateurs issus de ces différentes approches que l'on peut proposer une évaluation équilibrée du processus de changement.

Figure 3 *: le modèle des cinq forces*

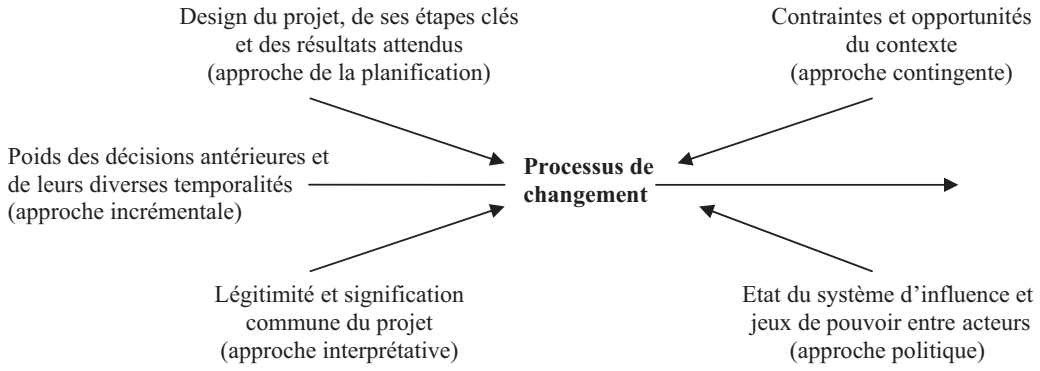


Tableau 2 : *approches du changement et modes d'évaluation*

APPROCHES DU CHANGEMENT	MODES D'EVALUATION
approche de la planification	degré de réalisation des objectifs initiaux
approche contingente	degré d'adéquation aux variables contextuelles
approche incrémentale	degré d'articulation des temporalités et d'incorporation des phénomènes émergents
approche politique	degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents
approche interprétative	degré d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées

Chacune de ces approches, prise isolément, n'offre qu'une vue partielle des processus de changement et l'évaluation qu'elle propose est forcément réductrice. Ainsi, des objectifs peuvent très bien avoir été réalisés sans qu'il y ait meilleure adaptation au contexte, ou satisfaction simultanée des divers protagonistes ; les intérêts des uns et des autres peuvent très bien avoir été pris en considération sans qu'il en résulte une meilleure adéquation au contexte ni une incorporation de phénomènes émergents. Il est donc indispensable d'élargir le cadre de référence afin de pouvoir intégrer les différents éléments respectivement pris en compte par chaque approche : les plans et objectifs des promoteurs du changement, la convergence des représentations autour du changement engagé, les contraintes du contexte, le poids des structures et des décisions antérieures dont les évolutions spécifiques interfèrent avec le processus en cours et, par-dessus tout, le jeu des acteurs, qui négocient entre eux de façon permanente, dans le cadre de rapports de force, la défense de leurs intérêts.

3.4 - La gestion d'un projet de changement

Le modèle des cinq forces a d'importantes implications en termes de conduite socialement responsable d'un projet de changement. Chacune de ses forces constitutives suggère en effet, en dehors des prescrits traditionnels de la gestion de projet (désignation d'un chef de projet, spécification d'un cahier des charges et d'un échéancier, définition des résultats attendus, délimitation d'une enveloppe budgétaire, etc.), des orientations d'action spécifiques :

- l'exigence d'être attentif, de façon permanente, à l'état existant et aux évolutions du contexte tant interne qu'externe (*actions de veille*) ;
- la nécessité de veiller au poids et aux temporalités spécifiques qui caractérisent les structures et décisions héritées du passé (*actions de mise en concordance temporelle*) ;
- l'intérêt d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et leurs moyens d'action potentiels (*actions de mobilisation*) ;
- l'importance de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, en veillant à opérer les compromis nécessaires entre conventions anciennes et nouvelles (*actions de légitimation*).

Le mode de conduite des projets de changement issu du modèle des cinq forces n'est pas sans rappeler la conceptualisation des processus d'innovation proposée par les tenants de la théorie de la traduction[5]. On peut en préciser les principales étapes méthodologiques comme suit :

- une phase d'analyse « situationnelle », qui vise à obtenir le portrait le plus complet possible du contexte organisationnel (fonctions, métiers, processus de travail concrets) et social (intérêts en présence, jeux de pouvoir, etc.) dans lequel prend place le projet et qui permet d'en anticiper les impacts potentiels ;
- le souci constant de susciter l'enrôlement et la mobilisation : plus qu'une simple désignation, il s'agit ici d'attribuer un rôle précis aux acteurs-clés qui émergent de l'analyse situationnelle, de s'assurer qu'ils acceptent et pourront s'approprier ce rôle au sein d'un comité de pilotage ou dans des groupes de travail liés à celui-ci, de soutenir leur implication, etc ;
- la nécessité de formaliser un objectif commun et de créer de la convergence via diverses actions de communication relatives aux choix opérés ; c'est ici que les outils classiques de la gestion de projet (plans d'action, tableaux de bord) peuvent prendre tout leur sens, pour autant que leur utilisation fasse l'objet d'une communication adaptée aux publics-cibles, en explicitant les progrès accomplis et les étapes franchies et en marquant ainsi des « seuils d'irréversibilité » dans le processus ;
- le principe d'évaluation continue qui consiste à veiller en permanence aux menaces et faiblesses qui risquent de peser sur le projet, mais aussi aux opportunités et aux forces qui peuvent le faire progresser.

En prolongeant les travaux d'Alter (2000), on peut ainsi observer que l'adoption d'un mode de gestion approprié, capable de « traduire » en permanence les intérêts en présence, de donner au projet un sens partagé et d'articuler les diverses temporalités (processus), peut conditionner l'engagement du changement dans une voie régressive (rejet de l'innovation, constitution de territoires autonomes) ou progressive (ajustements réciproques entre parties prenantes, évolutions nouvelles et imprévues), échappant ainsi, dans une certaine mesure, aux déterminations du contexte[6].

En conclusion

Cet article a proposé une méthodologie opérationnelle d'évaluation du mode de gestion d'un projet de changement, en tenant compte à la fois de la diversité des contextes dans lesquels il peut s'inscrire et des jeux d'acteurs qui le marquent inexorablement. Il constitue donc une tentative d'évaluer la mesure dans laquelle les organisations engagées dans un projet de changement le gèrent de manière « socialement responsable ».

[5] On se réfère ici notamment aux analyses présentées par AKRICH, M., CALLON, M. & LATOUR, B. (1988).

[6] Nous avons développé à cet égard un modèle d'analyse exposé dans PICHAULT, F. (1996).

Un projet de changement peut d'abord être *décrit* de manière systématisée :
- Quel est son objet (stratégie, organisation du travail, GRH, système d'information) ?
- À quel niveau se situe-t-il (stratégique, managérial, opératoire) ?
- Quelle est sa temporalité (étapes préparatoires, étapes-clés, terme) ?

Il peut ensuite être *expliqué* par différentes approches, susceptibles d'être combinées, en envisageant tour à tour les questions suivantes :
- Quels sont les objectifs et les résultats attendus (approche de la planification) ?
- Quelles sont les contraintes et opportunités du contexte à la fois interne et externe auxquelles il s'agit de s'adapter (approche contingente) ?
- Quelles sont les décisions antérieures dont la temporalité interfère avec le processus en cours (approche incrémentale) ?
- Quels sont les acteurs en présence, leurs intérêts, leurs enjeux, leurs atouts, leurs moyens d'action, leurs alliances face au processus de changement (approche politique) ?
- Quelles sont les conventions anciennes ou nouvelles qui parviennent à donner un sens collectivement acceptable au processus en cours (approche interprétative) ?

La combinaison de ces différentes approches débouche sur une conception multidimensionnelle de l'évaluation : on y examine alors le degré de réalisation des objectifs initiaux, le degré d'adéquation aux contraintes du contexte, le degré d'articulation du projet avec les temporalités issues du passé, le degré de satisfaction des intérêts divergents en présence et le degré de convergence entre nouvelles et anciennes conventions autour du changement engagé.

Un modèle multidimensionnel plaide logiquement pour un mode alternatif de conduite des projets de changement où l'attention des promoteurs du projet est davantage centrée sur le *processus* (temporalités, acteurs, significations) et sur le *contexte* dans lequel il est introduit que sur le *contenu* même de ce projet. Telle est sans doute la manière « socialement responsable » de conduire le même projet dans des environnements diversifiés…

Bibliographie

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines : Gérer et comprendre*, juin, pp. 4-17.

ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Sociologies ».

ANSOFF H.I. et McDONNEL E. (1990), Implanting *Strategic Management*, 2e édition, New York/Londres/ Toronto/ Sydney/Tokyo/Singapour, Prentice Hall.

BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».

BURNS T. et STALKER G.M. (1961), *The Management of Innovation,* London, Tavistock.

CASTELLS M. (1999), *La Société en réseaux*, Paris, Fayard.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, col. « Sociologie Politique ».

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman-Ballinger.

GAREL G. (2003), « Pour une histoire de la gestion de projet », *Annales des Mines. Gérer et comprendre,* décembre, n° 74, pp 77-89.

HANDY C. (1995), « Trust and Virtual Organizations », *Harvard Business Review*, mai-juin, pp 40-50.

HOFSTEDE G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind,* Londres, McGraw-Hill.

JOHNSON G. (1987), *The Process of Strategic Change. A Management Perspective*, Oxford, Blackwell.

LAWRENCE P.R. & LORSCH J.W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, traduit de l'américain (1re édition américaine en 1967), Paris, Editions d'Organisation.

LINDBLOM C. E. (1959), « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, Spring, pp. 79-88.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (1re édition américaine en 1979, New York, The Free Press), Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (1999), *Safari en pays stratégie*. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, (1re édition américaine en 1998, New York, The Free Press), Paris, éditions du Village Mondial.

MINTZBERG H. & WATERS J.A. (1982), « Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, pp. 465-499.

PETTIGREW A. (1987), « Context and Action in the Tranformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.

PFEFFER J. (1981), *Power in Organizations*, Cambridge (Mass.), Ballinger.

PICHAULT F. (1996), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck, col. « Management », 2e édition.

PICHAULT F. (2004), « Le rôle des DRH : que sont les promesses devenues ? », dans Bournois, F. et Leclair P., *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica, pp. 25-38.

PICHAULT F. & NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil, col. « Points/Essais Sciences Humaines ».

PORTER M. E. (1986), *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, (1re édition américaine en 1985), Paris, Interéditions.

WEICK K.E. (1979), *The Social Psychology of Organization*, Reading (MA), Addisson-Wesley.

WERR A., STJERNBERG T. & DOCHERTY P. (1997), « The Functions of Methods of Change in Management Consulting », *Journal of Organizational Change Management*, vol.10, n° 4, pp. 288-306.

WILSON D.C. (1992), *A Strategy of Change. Concepts and Controversies in the Management of Change*, Londres/New York, Routledge, col. « Routledge Series in Analytical Management ».

WOODWARD J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.

Audit social et gestion des ressources humaines dans les organisations : pour une implication raisonnable des hommes au travail

Jean-Michel Plane
Professeur
Université Paul Valéry - Montpellier III
jean-michel.plane@univ-montp3.fr

Le succès éditorial d'un ouvrage comme *« Bonjour paresse »* amène inévitablement le chercheur en gestion des ressources humaines à se poser un certain nombre de questions. Pourquoi un tel succès ? Comment expliquer l'engouement du grand public pour un ouvrage faisant l'apologie du *« bonheur est dans le pré »*. Le travail est-il un lieu d'épanouissement, de réalisation de soi ou bien un lieu de souffrance ? De manière générale, les observateurs attentifs de la vie économique et sociale savent de mieux en mieux 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. En effet, 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, à partir d'un panorama global de la gestion des ressources humaines, souhaite montrer dans quelle mesure cette approche peut permettre 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. Mais une telle stratégie ne va pas de soi. Elle implique la mise en œuvre d'une politique ambitieuse et une approche renouvelée du management des hommes.

Depuis près de deux décennies, la gestion des ressources humaines suscite un engouement croissant dans les entreprises et les organisations. 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 estfrappé 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 ? L'objectif de cet article est d'exposer d'abord les fondements de la GRH en ce début de millénaire (1) pour en expliciter ses grandes politiques et la manière dont celles-ci s'opérationnalisent aujourd'hui (2).

1. Les fondements de la gestion des ressources humaines

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.

Les pratiques de gestion du personnel ont profondément évolué ces dernières années. La fonction personnel a une histoire, une culture professionnelle qui lui est propre ainsi que ses propres outils. Les évolutions des modes de gestion du personnel s'expliquent en grande partie par l'évolution du contexte socio-économique dans lequel se sont trouvées les entreprises et les organisations. Toute organisation développe une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur des dimensions indispensables pour relever les défis qu'elle s'est fixée. En ce sens, l'examen de ses politiques d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation est indispensable. Depuis la loi de 1977 instaurant le bilan social, les démarches d'audit social se sont multipliées en vue de chercher à mesurer le niveau de qualité de la production immatérielle de la fonction ressources humaines et sa contribution au développement de l'entreprise. Dernière-née des grandes fonctions d'entreprise, après la production, la finance et le marketing, la fonction ressources humaines (RH) est aussi celle qui connaît depuis 1960 l'évolution la plus forte, avec une accélération dans les années 80 qui mettent l'accent sur le management des hommes. Historiquement, les diverses dénominations en vigueur dans les entreprises ont correspondu à des périodes et à des réalités économiques et sociales différentes. En réalité, ce glissement terminologique et sémantique correspond à quatre stades d'évolution de la fonction :

la phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel humain[1]. Nous évoquerons essentiellement ici les deux derniers stade d'évolution de la fonction RH : le management stratégique des RH (années 80-90) et la logique de développement du potentiel humain (1995-2005) ainsi qu'un certain nombre de recherches actuelles qui interrogent sur la relation compétitivité-emploi.

1.1 - Le management stratégique des ressources humaines

La modernisation qui a suivi les chocs pétroliers, la forte concurrence et les restructurations ont plus que jamais exacerbé les problèmes d'emploi des hommes : suppressions de postes et d'emplois, créations d'autres emplois plus qualifiés. Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique ont paradoxalement conduit la fonction personnel à élargir son champ d'actions, pour agir comme gestionnaire de ressources, prendre en charge la communication interne et développer le conseil à la hiérarchie. Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction RH vers à la fois plus d'autonomie et une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des RH optimisées (en effectif et en qualification) et est associée à sa définition. On parlera progressivement de gestion stratégique des ressources humaines[2]. Dès 1989, en France, les premiers travaux de recherche de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), créée sous l'impulsion de Jacques Igalens, ont contribué à asseoir l'idée de gestion stratégique des RH. Selon cette perspective de management, l'organisation est vue comme un ensemble rationnel et ouvert sur son environnement plus dynamique ; la GRH développe alors une nouvelle logique d'action. Pour gérer des hommes, il faut, d'une part, mettre en place des procédures cohérentes avec l'organisation telle qu'elle est à un moment donné et, d'autre part, pratiquer une segmentation selon les différentes catégories de personnel. Pour autant, ce courant du développement organisationnel sera supplanté par la gestion naturellement moins *psychologisante*. L'apparition du terme gestion est liée à cette période où l'on croit que de bonnes règles clairement expérimentées et véritablement greffées sur les processus de prise de décision sont la garantie d'une entreprise performante.

Aux Etats-Unis, la direction par objectif (DPO), créée par Peter Drucker, est l'illustration la plus nette de cette approche. Déclinée du sommet à la base, à partir d'une même logique, et avec un effet réel sur le système de rémunération, la DPO est l'exemple même d'une certaine foi en la rationalité des hommes[3]. Finalement l'homme n'a pas tellement changé depuis Taylor, toujours motivé par l'appât du gain monétaire et l'accomplissement du travail réalisé consciencieusement. Il suffit d'ajouter à cela une stratégie de communication et on obtient un système humain géré de manière cohérente et globale. On peut également prendre pour exemple l'élaboration des plans de formation qui, loin des formations catalogues à la disposition de tout un chacun, sont capables d'articuler la demande de formation à la stratégie et de donner du même coup un sens aux dépenses. Parallèlement à cette rationalité nouvelle, des pratiques de segmentation se sont développées. Si l'entreprise doit s'adapter sans cesse à son environnement externe comme le montrent les théoriciens de la contingence, elle doit aussi apprendre à le faire en interne. On ne va donc pas gérer de la même manière les managers et les salariés, les anciens et les nouveaux, les administratifs et les commerciaux. Au fond, une gestion différenciée de populations est le reflet d'une conception ouverte de l'organisation aussi proche de ses membres qu'attentive au marché et à la concurrence.

1.2 - Les stratégies de développement du potentiel humain

À partir du milieu des années 90, l'idée d'articuler le potentiel humain et le développement interne s'est particulièrement développée en France. L'émergence progressive de cette quatrième phase est avant tout liée aux transformations de la nature de l'activité de travail. Les études du sociologue Philippe Zarifian (1993) sur le modèle de la compétence, ainsi que les approches d'un certain nombre de gestionnaires comme Henri Savall (1987) ou Philippe Lorino (1995) ont en commun l'idée qu'il existe des gisements de ressources internes largement sous-développées dans les organisations. 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[4]. 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 commercialisa-

[1] 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] Voir J.M. Peretti, Ressources humaines, septième édition, Vuibert, 2002.

[3] Voir P.F. Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les Éditions d'Organisation, 1977.

[4] Voir H. Savall,, *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, 1974, nouvelle édition, Economica, 1989.

tion, 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 dernier courant, 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 logistique5. 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.

1.3 - Le management de la compétitivité et de l'emploi

Des recherches actuelles explorent les 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 un collectif de recherche sur le management de la compétitivité et de l'emploi qui a donné lieu à un ouvrage consacré à la question[6]. Ces travaux étudient le management des entreprises à partir de leur stratégie et de leur mode de fonctionnement. Ils visent 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[7]. Ces travaux de recherche s'inscrivent aussi dans une conception repensée de la gestion des ressources humaines prenant ainsi en compte les contradictions à gérer telles qu'elles ont été discutées par Frank Bournois et Julienne Brabet (1997). 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 mondiali-

[5] Voir D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 1997.

[6] Voir R. Pérez, J. Brabet, S. Yami, *Management de la compétitivité et emploi*, Paris, L'Harmattan, 2004.

[7] Voir R. Pérez, « Management de crise ou crise du management ? L'affaire Perrier-Nestlé », 14e journées des IAE, avril, in tome 1 : *Valeur, Marché et Organisation*, Nantes, 1998, pp. 557-576.

[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.

sation 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 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.

2. Les politiques de gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines s'est progressivement constituée à partir d'une architecture d'ensemble qui regroupe quatre grandes politiques en matière de gestion du personnel. Plusieurs spécialistes de la fonction ont suggéré le regroupement de ces politiques sous l'appellation de personnel-mix ou de mix-social. Par analogie au concept de marketing-mix, Bernard Martory ou encore Henri Mahé de Boislandelle proposent de classer la diversité des principes d'actions et des pratiques professionnelles dans une vision globale qu'ils dénomment respectivement personnel-mix[10] ou mix-social. Le mix-social est donc une proposition d'architecture globale du système de gestion des ressources humaines qui permet d'en saisir la cohérence et les enjeux. Cette architecture globale constitue une grille d'analyse possible d'une politique de gestion des ressources humaines et s'articule autour de quatre politiques complémentaires : la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation. Ces quatre axes forment un mix-social, c'est-à-dire une panoplie de variables d'actions à considérer systématiquement pour parvenir à une analyse exhaustive d'une politique de ressources humaines[11]. En ce sens, cette approche de la gestion des ressources humaines présente l'avantage d'être globalisante (prise en compte des aspects juridiques, psychosociologiques, économiques, etc) et systémique (interdépendance des différents facteurs).

Les politiques d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation sont ainsi prises en considération dans leur interdépendance pour analyser les problèmes concrets mais complexes posés par les pratiques de gestion de ressources humaines. Par exemple, le recrutement d'un salarié concerne principalement la politique d'emploi mais affecte également la masse salariale et donc la politique de rémunération. Ce recrutement peut aussi soulever des questions en matière de formation et doit également être effectué en tenant compte du mode de management spécifique de l'entreprise. Cet exemple montre bien que le domaine des ressources humaines se prête assez bien à cette grille d'analyse, le mix-social, qui présente comme avantage d'être multidimensionnel et pédagogique.

2.1 - La politique d'emploi des ressources humaines

La gestion de l'emploi a pour objet de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin. Elle comporte tout d'abord la détermination des besoins en personnel, qui débouche sur des politiques de recrutement. Cette approche conduit à une démarche prévisionnelle qui consiste à chercher à avoir la meilleure connaissance possible du personnel employé et de ses mouvements, préalable à la mise en œuvre d'une politique du personnel. Elle permet ainsi à l'entreprise de connaître l'état actuel et l'état probable,

[9] Voir L. Cadin., F. Guérin., F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, deuxième édition, Dunod, 2002.

[10] Voir B. Martory B, D. Crozet, *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performance*, nouvelle édition, Dunod, 2001.

[11] Voir H. Mahé de Boislandelle, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, deuxième édition, Économica, 1998.

pour un horizon proche, de ses ressources humaines. La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle du personnel a pour objectif de révéler les ajustements indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Deux types d'actions s'offrent à elle. D'une part, les régulations internes qui reposent sur les seules forces de l'organisation et qui consistent à adapter les ressources disponibles aux besoins prévus, par des politiques d'ajustement de la durée du travail en cas d'écarts quantitatifs, ou par des politiques de formation et de réaffectation des ressources humaines en cas d'écarts qualitatifs. Il s'agit alors que les qualifications, les compétences et les niveaux hiérarchiques actuels coïncident avec les exigences des nouvelles productions, des nouvelles technologies. D'autre part, la politique d'emploi peut conduire à des régulations externes. Elles se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipée ou des incitations au départ volontaire, le plus souvent dans le cadre de plans sociaux.
Depuis le début des années 90, une démarche appelée la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), fondée sur le concept d'emploi-type, s'est fortement développée au sein des entreprises. La notion d'emploi-type constitue la base du répertoire français des emplois élaboré par le centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications (CEREQ) ainsi que du répertoire des métiers et des emplois (ROME) élaboré en 1990 par l'ANPE. Développée par le CEREQ, la GPEC est une méthodologie plus ambitieuse dans ses objectifs que la gestion prévisionnelle du personnel. En effet, cette démarche vise à détecter au sein de l'entreprise des emplois-types, c'est-à-dire un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. En ce sens, un emploi-type regroupe plusieurs postes différents dans leur intitulé, les catégories de salariés, les statuts concernés présents dans des établissements et des entreprises différentes au sein d'un groupe industriel ou d'une branche professionnelle. L'intérêt principal de cette méthodologie est la recherche d'une mobilité professionnelle et géographique ainsi que d'une transversalité. Cette approche repose sur la conception d'un salarié-acteur ayant une stratégie de carrière et faisant preuve de rationalité, c'est-à-dire de volonté et d'intelligence pour arriver à des résultats significatifs. La GPEC place le concept de compétence au cœur de la démarche. En effet, les compétences sont envisagées comme un ensemble stabilisé de connaissances, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures et de raisonnements standards que le salarié peut mobiliser dans l'action. Les emplois, les effectifs et les compétences sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement, à la formation ou à la définition des emplois. Il est essentiel de souligner que la GPEC n'a pas pour vocation de résoudre directement le problème de l'emploi en France, mais elle constitue une contribution méthodologique qui permet une meilleure maîtrise de l'adéquation des besoins et des ressources. Il s'agit d'éviter les situations de sureffectifs liées à une insuffisance de gestion et surtout de développer les compétences de l'entreprise dans une perspective de modernisation et d'amélioration de sa compétitivité. Cette approche constitue bien un axe de professionnalisme et de développement du potentiel humain de l'entreprise dans une perspective stratégique, transversale et prospective[12.]

Étape importante dans la gestion du personnel, le recrutement est une décision toujours délicate à prendre : d'une part, la législation sociale limite les possibilités ultérieures de séparation ; d'autre part, l'introduction d'une ou de plusieurs personnes dans l'entreprise modifie l'équilibre humain atteint par le service, l'atelier, la direction. Toute erreur peut être fortement préjudiciable au climat du travail et peut entraîner des manifestations de rejet. Enfin, les coûts d'un recrutement sont aujourd'hui très élevés. Il est donc essentiel d'insister sur l'idée que le recrutement doit être traité dans la mesure du possible au même titre qu'un investissement. Au fond, l'objectif majeur d'un recrutement est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un emploi vacant ou à créer. Le problème posé est d'assurer une adéquation entre les besoins de l'emploi et les aptitudes individuelles des candidats. Le personnel étant recruté, la mission de la fonction ressources humaines est de gérer les rémunérations en s'efforçant de maîtriser sa masse salariale.

2.2 - La politique de rémunération

Les contraintes concurrentielles ont fait table rase de la conception traditionnelle de l'administration du personnel où l'évolution de la carrière et de la rémunération d'un salarié était prédéterminée à long terme en fonction du niveau d'embauche, du diplôme, de l'ancienneté. L'exigence de compétitivité impose aux entreprises de retirer de leur potentiel humain toutes les richesses d'innovation, d'intelligence, mais aussi d'adaptation et de flexibilité. On parle ainsi d'un management des savoirs. La gestion des rémunérations doit y contribuer en concevant des politiques de rémunération et des plans de carrières ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. La politique de rémunération est complexe, car elle se situe au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes[13]. En premier lieu, la rémunération constitue un coût pour l'entreprise, généralement le plus important, dont le

[12] Voir l'article de P. Mirallès dans ce dossier.

[13] Voir B. Sire, *Gestion stratégique des rémunérations*, Liaisons, 1993.

montant et l'évolution doivent être suivis avec attention pour des raisons de compétitivité. En second lieu, la rémunération est un instrument de motivation et d'implication du personnel. Elle est donc source de dynamisme et de compétitivité lorsqu'elle est gérée en ce sens. Enfin, la rémunération est le revenu des apporteurs du facteur travail. Elle représente le prix de l'effort fourni, et doit donc correspondre à la valeur de cet effort dans une perspective d'équité sociale. Sur ces conflits d'intérêts, qui s'expriment dans la lutte pour le partage de la valeur ajoutée créée par l'entreprise, viennent se greffer des contraintes d'ordre économique, social et juridique. Les contraintes économiques sont principalement liées à la concurrence rencontrée par l'entreprise. Les contraintes sociales concernent pour l'essentiel la politique salariale qui est souvent l'objet de conflits sociaux et de rapports de forces. Les contraintes juridiques sont liées à la législation du travail, laquelle enserre la politique salariale dans un carcan de lois et de réglementations qui limitent la liberté de l'entreprise. Ces dernières années, la flexibilité et l'individualisation des salaires affectent les politiques de rémunération. Ces objectifs d'entreprises tendent à remettre en question les principes de détermination des salaires lesquels ont dirigé toute politique salariale. L'individualisation des salaires marque une rupture radicale avec la période précédente. La décision du niveau de rémunération revient à l'entreprise, qui retrouve ainsi une marge de liberté. Le maintien du pouvoir d'achat n'a plus de rang de principe indépassable : il n'est plus question d'augmenter tous les salaires au même rythme que les prix. L'individualisation des salaires vise, au contraire, à augmenter les rémunérations des seuls salariés qui ont fait preuve d'un investissement personnel ; les révisions collectives de salaires ont laissé place aux augmentations personnalisées. En outre, les formules d'intéressement aux résultats de l'entreprise ou de participation à ces mêmes résultats se développent. Le fait d'associer le niveau de la rémunération aux performances d'un salarié et aux résultats de l'entreprise présente un double avantage pour la firme, puisqu'il permet à la fois de motiver le personnel et de lier les coûts salariaux à la santé financière de l'entreprise. En période de difficultés, il est ainsi possible de diminuer les charges salariales et de contribuer au redressement de la compétitivité de la firme. Les avantages sociaux liés à l'emploi ou au salarié peuvent être multiples.

L'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salariés caractérisent le fait que les politiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces dernières années. Cette complexité est liée en France au développement de ce que l'on appelle les périphériques de rémunération. Ils peuvent prendre, pour l'essentiel, trois formes. D'une part, les groupes industriels proposent aux salariés la possibilité de souscrire à des plans d'épargne entreprise (PEE) ou encore à des plan d'épargne retraite collectif (PERCO) permettant de constituer un portefeuille de titres à gérer. Ces plans d'épargne sont bloqués généralement pour une durée de cinq, de dix ans ou jusqu'à la retraite, les salariés bénéficiant d'un taux de rémunération souvent intéressant. À terme, ces placements peuvent être transformés en actions du groupe, ce qui donne la possibilité à tout salarié d'entrer dans le capital de l'entreprise. D'autre part, une technique anglo-saxonne que l'on appelle les stocks-options, ou plans sur actions, fait son apparition en France. Cette technique offre la possibilité aux salariés de prendre une option sur des actions de l'entreprise pendant plusieurs années à un cours fixe. En cas de hausse de la valeur de l'action, les détenteurs de stocks-options ont la possibilité de réaliser une plus-value pouvant être substantielle. Enfin, de nombreuses entreprises proposent aussi à leurs salariés de contribuer à des augmentations de capital par l'actionnariat. Cette technique constitue un moyen d'associer davantage le personnel aux performances de l'entreprise et de renforcer son implication.

2.3 - La politique de valorisation des ressources humaines

La notion de valorisation des ressources humaines recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de chaque salarié au plan du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail, du statut ou de la reconnaissance sociale. Elle constitue le troisième axe du mix-social, même si son poids reste inégal dans les organisations. En effet, la perception de son importance est très disparate. La valorisation recouvre principalement la politique de formation de l'entreprise, l'évaluation du personnel et l'amélioration des conditions de travail.

La formation représente, *a priori,* le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Considérée avec beaucoup d'intérêt par certains dirigeants qui la traite comme un investissement indispensable, elle peut être parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges. Néanmoins, aucun dirigeant d'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale. La formation apparaît donc dès les années 80 comme une nécessité pour plusieurs raisons. En premier lieu, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est pas concevable de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter. En second lieu, la formation constitue un élément du dialogue social. Elle permet de rendre compatible les projets

personnels d'évolution professionnelle aux impératifs de la compétitivité. En outre, la politique de formation permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux que sont les licenciements collectifs. Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise. *« Il n'est de richesses que d'hommes »*, écrivait Jean Bodin au XVIe siècle. Le contexte économique du troisième millénaire lui donne raison, rendant au facteur travail une importance que la révolution industrielle avait pu faire oublier. Les cerveaux ont remplacé les bras, et c'est par les qualités proprement humaines de leur personnel (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises conçoivent la formation professionnelle continue comme une formation-investissement, véritable variable stratégique insérée dans le management général de l'entreprise. La formation est alors élevée au rang de fonction à part entière dans l'entreprise. Elle n'est plus confinée à la seule résolution des problèmes d'emploi ; elle n'est plus engagée pour résoudre seulement les problèmes de chômage. La formation professionnelle est perçue par l'entreprise comme un investissement enrichissant son potentiel humain et est intégrée, à ce titre, dans sa stratégie, au même niveau que la conquête d'un marché, le renouveau d'un produit, l'investissement dans la recherche et le développement.

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. En France, un salarié recruté en contrat à durée indéterminée entre généralement dans l'entreprise pour une durée relativement longue. En effet, les études sur les pyramides d'ancienneté révèlent une stabilité remarquable des salariés français, ce qui pose parfois des problèmes d'inertie liée au manque de mobilité. Face à cette absence de mobilité des salariés, les services du personnel ont dû mettre en place une véritable gestion des carrières au sein des entreprises ; une carrière étant une succession d'affectations à des postes de travail différents qu'il s'agit de gérer de façon cohérente au sein des structures d'entreprises. En ce sens, toute gestion des carrières résulte d'un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits exprimés par les salariés. La gestion des carrières est ainsi un acte de gestion prévisionnelle car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi. Enfin, il est important de souligner qu'un système d'évaluation n'a de sens que s'il existe des plans de carrières et des politiques de promotion, de formation et de rémunération adaptées. On retrouve bien ici le caractère systémique de la fonction RH. Au total, l'évaluation du personnel peut également favoriser l'expression individuelle des salariés et servir d'éléments de communication au sein de l'entreprise. Cette démarche est centrée sur les actes et les comportements productifs des salariés et peut permettre d'ajuster des rémunérations en fonction des résultats obtenus. D'une manière générale, on trouve dans toute grille d'évaluation les éléments suivants : la situation présente dans le poste occupé (efficacité, connaissance du travail, méthodes de travail et personnalité), le potentiel individuel probable (les capacités et les aptitudes sous-utilisées et à développer), les améliorations à envisager sur le poste actuel (les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise) ainsi que le changement auquel le salarié devra être préparé pour l'accession à de nouvelles fonctions mieux adaptées à ses possibilités.

La politique de valorisation des ressources humaines dans l'entreprise recouvre également l'analyse et l'amélioration des conditions de travail au sens large. Cela concerne d'abord l'aménagement et la réduction du temps de travail dans l'entreprise[14]. Le temps de travail constitue un axe essentiel de la gestion des ressources humaines. On peut l'appréhender de façon annuelle notamment car il sert de base de calcul à l'établissement de congés de diverses natures auxquels peut prétendre un salarié : congés payés, jours fériés, etc. Enfin, les améliorations en matière d'amélioration des conditions de travail se développent essentiellement à partir d'approches ergonomiques. L'ergonomie peut être sommairement définie comme l'étude pluridisciplinaire du travail humain visant à garantir la santé physique et mentale des salariés, la réduction de la fatigue professionnelle ainsi que celle des problèmes liés à l'inadaptation industrielle. Il existe de nombreuses grilles d'analyse qui portent, pour l'essentiel, sur les charges physiques et mentales au travail. Par ailleurs, ces actions de valorisation visent directement l'amélioration de la sécurité des salariés notamment par la recherche de la réduction des accidents du travail. Ces actions de lutte pour la sécurité au travail impliquent des investissements en matière de formation ainsi qu'en équipement et en matériel. La finalité de ces actions d'amélioration des conditions de travail s'inscrit dans une perspective de gestion des risques humains et économiques. De tels enjeux justifient pleinement cette préoccupation.

[14] Voir l'article de F. Noguera dans ce dossier.

2.4 - La politique de participation et le management de l'implication ?

Les sciences de gestion se caractérisent par une certaine ambiguïté sémantique. En effet, les concepts utilisés peuvent souvent recouvrir des acceptions différentes et doivent donc dans la plupart des cas être précisés. Le concept de participation n'échappe pas à la règle. En effet, la participation en France revêt des significations différentes dans le domaine des ressources humaines. Au sens large, elle recouvre l'idée d'un partage global du pouvoir de gestion et de rétribution entre les dirigeants et le personnel. Dans un sens plus restreint, la participation implique la recherche de comportements plus coopératifs et une certaine implication des salariés. Quelle qu'en soit l'étendue effective, la politique de participation représente la forme la plus ambitieuse de mise en valeur des personnes dans une organisation. Elle dépasse les aspects psychosociologiques et concerne les processus d'implication dans le travail et d'intégration dans l'entreprise à travers des modes d'organisation innovants et des outils de gestion décentralisés visant une plus grande autonomie.

• ***La participation financière***

À la fin de la seconde guerre mondiale, le général De Gaulle plaide pour l'association du capital et du travail, notamment dans le cadre du discours de Bayeux prononcé en 1946. Dans cette perspective, de nombreuses propositions de lois sont déposées au Parlement et certaines initiatives sont prises dans les entreprises en vue de développer les systèmes d'intéressement des salariés. La participation financière est une spécificité française. Elle correspond essentiellement aux ordonnances gaullistes consacrées à l'intéressement, créé en 1959, et à la participation financière, créée en 1967. L'intéressement est facultatif et peut être mis en place par accord d'entreprise pour un minimum de trois ans. Salariés et employeurs fixent les indicateurs sur lesquels vont se calculer les versements. Ces indicateurs peuvent correspondre à des résultats comptables, à des performances collectives en termes d'augmentation du chiffre d'affaires ou à l'amélioration de la productivité et de la qualité. Les versements sont effectués au moins une fois par an sous forme de primes et ne sont pas assujettis aux cotisations sociales. Leur total ne doit pas dépasser un certain pourcentage de la masse salariale brute. Dans certains cas, les sommes peuvent être placées sur un plan d'épargne entreprise et sont alors exemptes de fiscalité. La participation financière est obligatoire pour les entreprises de cinquante salariés et plus. L'accord d'entreprise qui en fixe les règles doit respecter un cadre légal contraignant. Le versement ne peut avoir lieu que si le bénéfice est supérieur à 5 % des capitaux propres. Les sommes versées au titre de la participation sont en général indisponibles pendant cinq ans, placées sur un compte spécial et converties soit en actif financier, soit en un compte bloqué rémunéré. Elles sont exonérées de cotisations sociales et fiscalement non imposables. Ces modalités de partage du profit connaissent aujourd'hui des formes d'actionnariat salarié plus récentes telles que les stock-options, les émissions d'actions réservées aux salariés ou la distribution d'actions gratuites. Au total, la politique de participation financière vise à accroître la motivation et surtout l'implication des salariés au sein d'entreprises en quête de compétitivité.

• ***La participation organisationnelle***

La participation organisationnelle renvoie à des situations de gestion où les salariés en tant qu'acteurs de l'entreprise ont la possibilité d'influencer le fonctionnement de l'organisation. La question de la participation organisationnelle repose fondamentalement sur trois principes complémentaires. En premier lieu, on peut identifier un principe productiviste qui est un héritage de l'école des relations humaines. Ce principe repose sur l'idée que l'information et la consultation des salariés, visant à accroître leur influence sur les décisions, contribuent à l'amélioration de la productivité. La prise en considération des idées et des points de vue des salariés est donc envisagée comme un moyen efficient d'amélioration de la performance de l'entreprise. En deuxième lieu, on peut identifier le principe de la satisfaction : les théories de Frederick Herzberg ou de Douglas Mc Gregor l'ont montré, la recherche de la satisfaction au travail est un facteur de motivation et d'implication dans l'entreprise[15]. Ce principe implique le développement de l'autonomie et de la responsabilité au sein des équipes de travail. Le principe irénique constitue le troisième principe d'action. Il s'agit de chercher par la participation organisationnelle à diminuer les tensions et les conflits latents dans une perspective de paix sociale. Ce principe vise à réduire les énergies conflictuelles par l'expression directe des salariés et l'amélioration des conditions de travail. Cependant, force est de reconnaître qu'il faut que chacun puisse avoir la possibilité de critiquer les moyens de fonctionnement proposés pour qu'il y ait une participation effective. Enfin, il convient de souligner que toute situation de travail est une relation d'échange en termes de contribution/rétribution et que la participation ne peut échapper à cet échange. Dans ce cadre, la politique de participation des salariés doit contribuer à l'amélioration de l'échange, notamment en termes de pouvoir d'achat et d'évolution de carrière.

• ***Le management de l'implication***

Depuis plusieurs années, la problématique de l'implication intéresse particulièrement les praticiens mais aussi

[15] Voir M. Thévenet, *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2000.

les chercheurs en psychologie sociale[16] et en gestion des ressources humaines[17]. La centralité de la valeur travail dans notre société, le temps et les énergies humaines consacrés au travail mais aussi le fait qu'il reste l'un des principaux lieux d'investissement des personnes expliquent l'intérêt croissant portée à la thématique de l'implication des personnes dans les organisations. De manière générale, les chercheurs définissent l'implication (traduction française du concept anglo-saxon *commitment*) comme la relation entre une personne et son organisation. Les travaux issus de la recherche en sciences sociales indiquent qu'il existe de très nombreuses acceptions données au concept d'implication. En France, Maurice Thévenet est probablement aujourd'hui l'un des chercheurs les plus productifs sur le domaine. Il analyse l'implication sous l'angle du management des organisations et prend en compte dans ses travaux la personne *« dans son individualité et sa liberté »* ainsi que l'entreprise avec sa culture. L'auteur insiste sur l'idée que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. L'implication renvoie donc à la réalisation de soi, à l'estime de soi et à la fierté. Dans le cadre d'un essai de synthèse, Henri Mahé de Boislandelle distingue deux grands courants de recherche sur l'implication en situation de travail[18]. D'une part, l'implication organisationnelle qui constitue la traduction concrète du niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation. Celle-ci caractérise *« la disposition d'un individu par rapport à son organisation et peut donc orienter ses comportements à son égard »*. L'implication organisationnelle peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions identifiées dans des travaux de recherche : la dimension affective (l'attachement de la personne à son organisation), la dimension calculée (qui fait référence au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ de l'organisation) et la dimension normative (qui désigne les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation). D'autre part, l'implication au travail qui exprime le degré d'identification d'une personne à son travail, en particulier *« l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même »*.

En management des ressources humaines, Dave Ulrich[19] analyse les transformations de rôle récentes des Directeurs des Ressources Humaines (DRH). Dans cette optique, il montre clairement une nouvelle orientation prise ces dernières années par les DRH : le management de l'implication des personnes et le management de la transformation par la nécessité de piloter des projets organisationnels devenus plus complexes dans le contexte de la globalisation des activités. Finalement, le concept d'implication est multidimensionnel et peut être discuté sous différents angles. À travers son analyse des composantes de l'implication organisationnelle, C. Louche identifie dans une méta-analyse de la littérature sur le sujet quatre grands items pour repérer l'implication[20]. En premier lieu, il suggère de chercher à appréhender *« les intérêts de vie »*, c'est-à-dire le niveau de considération accordée par une personne à son travail du point de vue de son importance par rapport à la famille, à son niveau global de satisfaction, à ses réalisations et à ce que son statut représente dans la société. En deuxième lieu, il convient d'analyse *« l'importance de la performance pour l'évaluation de soi »*. Il s'agit de chercher à mesurer la manière dont une personne évalue l'importance de ses performances perçues par rapport à son niveau de satisfaction globale et, plus généralement, à son bien-être. En troisième lieu, Louche suggère d'intégrer dans l'analyse *« la consistance avec le soi »*. Cela revient à s'interroger sur la cohérence entre le potentiel de l'individu et ses réalisations concrètes ainsi que sa capacité à développer au mieux ses capacités dans le cadre de son travail. Enfin, il convient d'appréhender *« la participation active »* à la prise de décision tant sur le plan du contenu du travail de la personne que sur les décisions prises par le supérieur hiérarchique de celle-ci la concernant directement ou indirectement. Au total, C. Louche montre que la recherche en psychologie sociale s'intéresse davantage à des variables personnelles (estime de soi, éthique) qu'à des variables situationnelles telles que la participation active ainsi que le contenu et l'intérêt du travail. Sur le plan du management, Thévenet insiste sur la nécessité d'une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne[21]. Dans cette optique, la personne va adhérer aux valeurs et au projet de l'organisation ce qui peut se traduire par son investissement dans le travail traduisant ainsi une volonté d'agir. Enfin, l'implication peut inclure aussi un attachement affectif (l'amour de son organisation) qui conduit à une loyauté professionnelle source de fidélisation de la personne à moyen et long terme. Dans sa théorie de l'implication, M. Thévenet identifie cinq grandes causes de l'implication des personnes en situation professionnelle : l'environnement du travail (relations interpersonnelles dans l'équipe, relations avec l'encadrement, lieu géographique d'exercice du travail), les produits de l'organisation (activité de

[16] Voir C. Louche, Psychologie sociale des organisations, Armand Colin, 2001.

[17] Voir M. Thévenet, J.P. Neveu (éd.), *L'implication au travail*, Vuibert, 2002. Voir aussi M. Thévenet, Le plaisir de travailler, op. cit. et C. Fabre, *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social,* L'Harmattan, 1997.

[18] Voir H. Mahé de Boislandelle, *Dictionnaire de Gestion. Vocabulaire, Concepts et outils*, Économica, 1998.

[19] Voir D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Cambridge, Harvard Business School Publishing, op. cit..

[20] Voir C. Louche, *Psychologie sociale des organisations*, op. cit.

[21] Voir M. Thévenet, *Le plaisir de travailler*, op. cit.

l'entreprise, portefeuille de produits), l'entreprise ou l'organisation au sens large (politique générale, culture et projet, valeurs dominantes), le métier (attachement à sa profession, sentiment d'appartenance à un milieu professionnel) et la valeur travail (centralité du travail, respect du travail, éthique personnelle par rapport à l'activité). En résumé, l'implication en situation de travail représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres intérêts de vie, s'identifie au travail, s'engage psychologiquement et physiquement, appréhende son niveau de performance comme essentielle pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail.

Dans son ouvrage consacré aux restructurations industrielles et à leurs effets sur le comportement des salariés restants, C. Fabre reprend la méta-analyse de Morrow[22] élaborée en 1983 sur les cinq types d'implication observée. En première analyse, l'implication dans les valeurs au travail dont les fondements sont à puiser dans la célèbre analyse de M. Weber consacrée à l'éthique protestante et à l'esprit du capitalisme. Dans une telle perspective théorique, la performance au travail démontre la valeur personnelle des personnes. En deuxième analyse, l'implication dans l'emploi occupé désigne l'attachement d'une personne à son poste de travail ou à son emploi au sein d'une organisation. Il se manifeste à la fois par une volonté de valorisation des activités de travail réalisées dans l'emploi et par un fort sentiment d'appartenance à une profession. En troisième analyse, l'implication dans la carrière que l'on peut rapprocher de la théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs de D. Mc Clelland[23]. Suivant cette logique d'action, la personne a besoin de mesurer une progression personnelle dans l'organisation par la progression dans sa carrière ainsi que, finalement, un retour sur investissement. L'activité professionnelle est alors envisagée comme un moyen privilégié de développement personnel et d'accomplissement de soi. En quatrième analyse, l'implication dans l'organisation qui est probablement la forme d'implication la plus large. Elle désigne le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs et au projet de l'organisation, compte tenu de sa culture, et se concrétise par une prédisposition personnelle à démultiplier des efforts pour contribuer à la performance organisationnelle. Enfin, on peut souligner, en dernière analyse, l'existence d'une implication dans le syndicat. En tant qu'institution représentative du personnel qui vise la défense de ses intérêts, le syndicat peut être perçu par une personne comme un moyen tangible d'agir dans l'organisation pour préserver l'emploi, les conditions de travail, les rémunérations et lutter contre les politiques de licenciements économiques. Finalement, malgré la diversité des approches de l'implication et la complexité du concept, la distinction entre implication au travail et implication organisationnelle est peut-être la plus opérationnelle pour le management des ressources humaines.

Conclusion

Peut-on tendre vers un management de l'implication ?

Peut-on manager l'implication des personnes au travail ? Les recherches en GRH apportent des éclairages sans doute provisoires à ces questions qui se posent sur le plan théorique et au niveau opérationnel. La thèse de M. Thévenet consiste à dire que c'est *« un rêve que de pouvoir créer l'implication »*. En ce sens, il développe l'idée qu'il est impossible d'impliquer des personnes. Finalement, l'implication est une décision personnelle, même si les recherchent indiquent que les organisations peuvent s'efforcer de réunir les conditions favorables à l'implication des personnes. Celle-ci aura alors des effets sur la performance organisationnelle. Néanmoins, ce point fait l'objet de discussions, voire de controverses, chez les chercheurs. Pour autant, quels sont les effets tangibles de l'implication des salariés ? Dans l'ouvrage consacré au « *plaisir de travailler* », Thévenet (2000) suggère aux organisations et aux directions des ressources humaines de mobiliser trois grandes conditions pour favoriser l'implication des salariés. En premier lieu, la cohérence de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les actions stratégiques et opérationnelles mises en œuvre. En deuxième lieu, la réciprocité, c'est-à-dire l'échange social qui s'opère entre l'entreprise et ses salariés. En d'autres termes, les salariés doivent avoir un sentiment d'équité résultant de leur contribution, à savoir de leurs efforts, confronté aux rétributions (rémunérations, reconnaissance sociale, statut et qualification) qu'ils perçoivent en échange. Enfin, la troisième condition est constituée par l'appropriation qui désigne le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs et les objectifs de leur organisation. Ces dernières années, le développement des politiques de ressources humaines visant l'essor d'une épargne salariale va dans le sens d'une plus grande appropriation et d'un sentiment d'appartenance accru. En résumé, c'est probablement par le développement de la cohérence, de la réciprocité et de l'appropriation que les organisations susciteront davantage d'implication dans les années à venir. Cependant, la théorie de l'engagement actuellement émergente semble constituer une alternative potentiellement intéressante à l'implication des personnes.

[22] Voir Morrow P.C., "Concept Redundancy in Organization Research : The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 3, 1983, pp. 486-500.

[23] Voir J.M. Plane, Management des organisations, Dunod, coll. Gestion Sup., 2003.

Bibliographie

AMADIEU J.-F., ROJOT J., *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Litec, 1996.

BOURNOIS F., BRABET J., « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? », in *Encyclopédie de Gestion*, Économica, 1997, pp. 2732-2752.

BOURNOIS F., ROUSSILLON S., *Préparer les dirigeants de demain*, Les Editions d'Organisation, 1998.

CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, deuxième édition, Dunod, 2002.

CADIN L., GUÉRIN F., *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 1998.

CITEAU J.-P., *Gestion des ressources humaines*, quatrième édition, Armand Colin, 2002.

FABRE C., *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'Harmattan, 1997.

FOMBONNE J., PERSONNEL ET DRH. *L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises* (France, 1830-1990), Vuibert, 2001.

IGALENS J., *Audit des ressources humaines*, deuxième édition, Liaisons, 2000.

LOUART P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Liaisons, 1995.

LOUCHE C., *Psychologie sociale des organisations,* Armand Colin, 2001.

MAHÉ DE BOISLANDELLE H., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, deuxième édition, Économica, 1998.

MARTORY B, CROZET D., *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performance*, nouvelle édition, Dunod, 2001.

MORROW P.C., « Concept Redundancy in Organization Research: The Case of Work Commitment », Academy of Management Review, Vol. 8, n° 3, 1983, pp. 486-500.

PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, septième édition, Vuibert, 2002.

PERETTI J.-M. (éd.), *Tous DRH* !, deuxième édition, Les Éditions d'Organisation, 2000.

PÉREZ R., *La gouvernance des entreprises*, La Découverte, coll. Repères, 2004.

PLANE J.-M., *Management des organisations*, Dunod, coll. Gestion Sup., 2003.

ROJOT J., *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 2003.

SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, nouvelle édition, Économica, 1989.

SIRE B., *Gestion stratégique des rémunérations*, Liaisons, 1993.

THÉVENET M., *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2000.

THÉVENET M., NEVEU J.P. (éd.), *L'implication au travail, Vuibert*, 2002.

WEISS D. (éd.), *Les ressources humaines*, nouvelle édition, Les Éditions d'Organisation, 1999.

ZARIFIAN P., *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Liaisons, 1999.

Considérations inactuelles sur le concept de « responsabilité »

Baptiste Rappin
Allocataire, Moniteur
Université de Nice-Sophia Antipolis
Groupe de recherche Droit Économie et Gestion
UNSA/GREDEG
rappin@cnrs.idefi.fr

Introduction

À l'heure où fleurissent une multitude de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques en gestion (éthique, développement durable, responsabilité sociale…), ne faut-il pas éviter de « s'emballer » et prendre le temps de cerner ce que ces concepts et pratiques recouvrent plus précisément ? C'est ce à quoi nous aspirons dans cette communication portant sur la responsabilité sociale. La responsabilité sociale traduit un engagement de l'entreprise qui s'accomplit au-delà de ses obligations légales et économiques : elle honore des obligations à l'égard des parties prenantes et répond aux demandes sociales émises par l'environnement (Allouche, Huault et Schmidt, 2004).

Des efforts ont été fournis afin de rattacher la responsabilité sociale à des paradigmes théoriques : courant éthico-religieux (aux Etats-Unis), courant écologique, courant libertarien, courant régulationniste, sont tour à tour convoqués pour rendre compte de la RSE. Par ailleurs, des études comparatives s'attachent à mettre en évidence les différences culturelles à l'origine de disparités dans la conception et l'application de la RSE. Toutefois, la plupart de ces comparaisons s'exercent entre pays occidentaux (Maignan et Ralston, 2002 ; Maignan et Ferrell, 2003), ou alors, quand elles font le pari d'intégrer un pays « non-occidental » dans l'analyse (Quazi et O'Brien, 2000), oublient de mentionner « l'occidentalisation du monde » (Latouche, 1989).
À partir d'une démarche philosophique voulant mettre en évidence les fondements du concept de « responsabilité », nous souhaitons aborder un ensemble de problématiques liées à la pratique de la responsabilité sociale : Existe-t-il réellement une dimension collective de la responsabilité de telle manière que l'expression « responsabilité sociale » soit justifiée ? Cette pratique est-elle purement occidentale ? N'est-elle pas plutôt universelle et porteuse du projet de « paix perpétuelle » que Kant (1991a) appelait déjà de ses vœux il y a plus de deux siècles ? Quelles sont les différentes attitudes que l'on peut adopter vis-à-vis de cette revendication d'universalisme ?

Nous répondrons à ces questions en adoptant une démarche en trois temps. Les deux premières procèdent à la genèse du concept de responsabilité : ainsi verrons-nous les liens qui unissent la responsabilité à la rationalité, puis à la subjectivité. La dernière partie s'interrogera alors, à partir des fondements philosophiques mis à jour, sur les différentes postures théoriques que peut susciter la RSE.

1. Responsabilité et rationalité

A- Le principe de raison

Dans *Le principe de raison* (1962), le philosophe allemand Martin Heidegger montre que toute la métaphysique est articulée autour du principe de raison énoncé par Leibniz au XVIIe siècle, mais dont les racines remontent à l'Antiquité grecque et plus précisément à Platon et Aristote.

Le principe de raison a été énoncé par Leibniz sous la forme suivante : « *Nihil est sine ratione* », rien n'est sans raison. Le philosophe envisageait le principe de raison comme principe de causalité, c'est-à-dire qu'aucun effet n'est sans cause. Ce principe peut se formuler de façon affirmative et positive : tout a une raison. Il n'est aucun étant qui échappe à la causalité et qui ne peut donc être objet de science. La pensée du principe de la raison est la pensée calculante : « C'est alors seulement que commence la domination du principe, en ce sens manifeste que toute représentation, dans le domaine entier de la pensée, se conforme à l'appel exigeant que la raison suffisante soit inconditionnellement fournie pour tout ce qui est » (Heidegger, 1962, p. 138). L'homme est désormais appelé à rendre raison de l'étant, des choses qui l'entourent, à les faire rendre gorge. « L'appel à fournir une raison » (sauf pour le principe de raison lui-même…), la puissance du principe de raison « consiste en ceci, qu'il régit complètement, dirige et soutient toute connaissance qui s'énonce dans des propositions » (*Ibid*, p.80). Cependant, ce principe, comme un virus, s'est trouvé en état d'incubation pendant 2300 ans, depuis Aristote et, comme un négatif, attendait un révélateur pour être développé et se développer. Toutefois, le créateur du Lycée donnait une extension plus large au principe de raison, qui dépassait de toutes parts la simple causalité effective que lui attribuait Leibniz (outre le moteur figuraient, parmi les quatre causes la matière, la forme et la finalité).

B- L'émergence de la rationalité

Reprenons ici la problématique heideggérienne de la différence ontologique pour mieux comprendre l'émergence de ce que l'on a pu appeler métaphysique ou encore, plus tard, ontologie. Derrière chaque étant (l'étant est quelque chose qui est), il y a l'être de cet étant, ce qui le constitue comme étant. L'être en tant que fondement est au-delà de l'étant et ne peut donc pas être lui-même un autre étant. L'être diffère radicalement des étants dont il est pourtant solidaire. Toutefois, cette différence est difficile à penser car, alors que nous cherchons l'être, nous ne rencontrons que des étants qui, certes, manifestent l'être, mais ne peuvent s'identifier à lui. Nous sommes alors tentés de substituer à l'être, pour exercer sa fonction de principe, un étant premier et exemplaire, à partir duquel nous pensons pouvoir dériver toute la série de la totalité des étants. Cette substitution est le point de départ de la métaphysique. Aristote réalise ce glissement qui propose une science du super-étant là où nous attendions une sémantique de l'être.

Or, le propre de ce super-étant, l'être suprême de la métaphysique (*ens summum*), est l'*ousia*, ce que nous pourrions traduire par étantité ou encore essence. L'essence n'est pas une propriété particulière de l'étant, elle en est la détermination fondamentale et fondatrice. Dès lors, *ousia* devient le nom propre de l'être. Or, l'*ousia* est entendue par les Grecs comme *parousia*, « présence » et, qui plus est, présence permanente et perdurante, ce qui relègue dans les marges quasiment non étantes de l'étantité tout ce qui relève du mouvement et de la temporalité. Le temps présent devient la dimension primordiale du temps, le passé et le futur n'en sont que des « chutes », dira Aristote : ce qui n'est plus présent ou ce qui ne l'est pas encore. L'étant premier ne peut être adéquat à l'étant dans sa totalité puisqu'il n'en est qu'une partie. Mais il paraît en être la partie fondatrice, puisque de ce proton on pense pouvoir dériver par déduction logique ou par émanation la totalité des autres étants. La métaphysique est donc aussi une théologie où Dieu viendra prendre la place de l'étant premier. D'où la dénomination d'onto-théologie utilisée par Heidegger pour qualifier la constitution de la métaphysique.

Un autre jalon nous permet de retracer rétrospectivement cet avènement de la métaphysique : c'est le terme *hypokeimenon*, traduit en latin par *subjectum*, sujet. L'*hypokeimenon* désigne le sujet d'une proposition, il est ce dont nous parlons, ce sur quoi nous parlons et qui est le fondement, la base de tout ce que nous en disons. C'est là une métaphore qui suggère la relation existant entre le sujet et l'objet : la relation sujet-objet est analogue à la relation empirique entre une base, un fondement, un substrat et ce qui s'y agrège ou lui advient. Le mot « accident » désigne ce qui arrive à une chose qui subsiste par ailleurs. Dans la pensée grecque, l'*hypokeimenon* est ce qui perdure sous les modifications, sous les accidents qui lui adviennent. En outre, l'expression *hypokeimenon chronos* désigne le temps présent. Or, la métaphore du substrat perdurant dans un éternel présent gagne un autre mot clé de la métaphysique grecque, celui d'*ousia*. L'*ousia* est en effet comprise comme ce qui se tient sous…, en grec *hypostasis*, en latin *sub-stancia* (Courtine, 2003). Ainsi se constitue un entrelacement de sens en partie arbitraire mais qui va donner sa marque à ce que les commentateurs d'Aristote entendront sous le nom de métaphysique, ce qui vient au-delà et se tient au-dessus de la physique.

La rationalité devient alors la quête des fondements, c'est-à-dire la recherche des causes premières. Science et droit sont intimement liés : c'est au moment même que la rationalité scientifique cherche à découvrir les causes de la nature que la rationalité juridique se met en quête des causes de l'action humaine. Aussi l'avocat défend-il une cause. Or, a quoi donc peut prétendre la

mise en évidence des causes si ce n'est à l'établissement d'une responsabilité ?

2. Responsabilité et subjectivité

A- La subjectivité comme fondement

Nous avons eu l'occasion de voir que la recherche de fondements rationnels était vue par Heidegger comme le destin historial de l'Occident. C'est que le philosophe de la Forêt Noire a l'ambition de replacer chaque pensée développée par les philosophes depuis Platon dans une histoire de l'être (« l'époque de la métaphysique ») qui prendrait fin avec le nihilisme européen décrit par Nietzsche. Ce projet nous intéresse au plus haut point puisque Heidegger fait de la subjectivité un moment de ce destin et qu'il en date l'avènement avec la rupture cartésienne. Qu'en est-il plus précisément ?

La métaphysique commence avec la recherche des fondements, *ousia* ou *hypokeimenon*. « Mais l'avatar le plus spectaculaire de l'hypokeimenon - en latin subjectum - est celui qui, avec le commencement des Temps Modernes, lui fait désigner le sujet humain, la subjectivité. Le lien entre les deux usages est évidemment l'idée de fondement, *fundamentum certum et inconcussum* selon le mot de Descartes. Ce qui est désormais le fondement n'est plus l'étant empiriquement saisissable, la chose même, mais le sujet qui la pense, et par rapport auquel la chose n'est plus qu'un ob-jet (*Gegen-stand*) représentable (dernier avatar d'une « présence » réduite à la pensabilité), calculable et finalement manipulable et disponible pour la mainmise technique que le sujet humain prétend exercer sur la totalité de l'étant ». C'est ainsi que Pierre Aubenque (dans : Mattéi, 2004) commente la façon dont Heidegger entrevoit la naissance de la *subjectivité* chez Descartes. Ainsi, le caractère principal de la modernité pourrait être « ce passage insensible de la substantialité à la subjectivité ou, pour le dire en une langue moins sévère, le passage de l'*âme* au *je* et, en même temps, celui de l'extériorité à l'intériorité » (Mattéi, 2001a, p. 125).

Les premiers écrits que Heidegger consacre à cette question sont contenus dans ses cours sur *Nietzsche* réunis en deux volumes. Plongeons-nous dans cette littérature pour préciser la thèse avancée. Le philosophe compare les positions métaphysiques de Protagoras et de Descartes afin de mieux souligner l'originalité du second (il règle également ses comptes avec les Modernes qui interprètent la fameuse phrase de Protagoras « l'homme est la mesure de toutes choses » comme une sentence humaniste). Quatre critères sont convoqués pour cette étude comparative : « Une position métaphysique » se détermine :

- par la manière dont l'homme en tant qu'homme se détermine tout en se sachant lui-même ;
- par le projet de l'étant sur l'être ;
- par la délimitation de l'essence de la vérité de l'étant ;
- par la manière selon laquelle à chaque fois l'homme prend la « mesure » et le donne pour la vérité de « l'étant » (Heidegger, 1971b, p. 111).

Les critères étant énoncés, Heidegger peut alors procéder à la comparaison. Laissons-lui la parole : « 1. Pour Protagoras, l'homme est déterminé dans son être-soi-même par l'appartenance à une ambiance du non-occulté. Pour Descartes, l'homme est déterminé en tant que soi par la récupération du monde dans l'acte de représenter. 2. Pour Protagoras - au sens de la métaphysique grecque - la propriété de l'étant est la présence au sein du non-occulté. Pour Descartes, la propriété d'être signifie : représenté-ité par et pour le sujet. 3. Pour Protagoras, vérité signifie non-occultation de ce qui est présent. Pour Descartes : certitude du représenter se re-présentant et se garantissant dans sa représentation. 4. Pour Protagoras, l'homme est la mesure de toutes choses au sens où il se restreint modérément […] à l'ambiance du non-occulté, soit à la limite de l'occultation. Pour Descartes, l'hommes et la mesure de toutes choses au sens où il se prend lui-même pour la mesure de l'élargissement du représenter aux fins de la certitude se garantissant elle-même. La mesure ainsi établie soumet toutes choses qui puissent valoir en tant qu'étants au calcul du représenter » (Heidegger, 1971b, p. 139). Certes, le vocabulaire du philosophe peut paraître quelque peu ésotérique, mais nous pouvons tout de même restituer sa pensée : alors que chez Protagoras, et les philosophes de l'Antiquité en général, l'être humain ne peut concevoir la vérité d'une chose que lorsque celle-ci se donne à lui (lorsqu'elle apparaît dans sa « non-occultation »), les penseurs modernes conçoivent le vrai comme l'adéquation de l'intellect à la réalité, c'est-à-dire comme la véracité du jugement ou encore de la représentation.

Heidegger insiste sur le rôle de la représentation dans la constitution du nouveau *subjectum*. Et c'est à juste titre : car si le monde grec concevait le rapport à l'étant comme une présence, le monde moderne à partir de Descartes le conçoit comme une image, une représentation. Or, dans le « se représenter » apparaît une dimension d'auto-affection par laquelle « un sujet se donne, se procure, donne place pour lui et devant lui à des objets » (Derrida, 1987, p. 132). Le primat de la subjectivité entraîne de façon nécessaire l'emprise de l'homme sur le monde dont il se donne un tableau pour en disposer. Le terme « tableau » n'est pas innocent : dans les *Méditations*, la comparaison de l'idée représentative avec la peinture et déterminante ; elle commande à la conception du savoir représentatif qui se fonde sur la théorie mimétique de la peinture. Descartes reprend ici à son compte la tradition platonicienne, tout en la réintégrant dans une métaphysique de la subjectivité.

On ne peut par ailleurs passer sous silence la principale conséquence de l'émergence de la subjectivité. En effet,

ce n'est qu'à partir de ce moment précis qu'ont pu apparaître des catégories ontologiques telles que celles de liberté, de volonté, de futur, de projet. Et c'est bel et bien la problématique de la création du nouveau qui est ici en jeu : une subjectivité qui parvient à s'assigner ses propres fins devient un organe du futur (on sent ici le lien entre l'émergence de la liberté de la volonté et les théories progressistes de l'histoire), confondu avec le pouvoir de commencer quelque chose de nouveau : « Le *liberium arbitrium* opte pour des choses également possibles et qui nous sont données, si l'on veut, *in statu nascendi* sous forme de potentialités, alors que le pouvoir de commencer à zéro ne pourrait être guère précéder d'un potentiel, qui ferait alors figure de cause de l'acte accompli » (Arendt, 1983, tome 2, p. 44). Comme le résume Heidegger (1971b, p.119) : « Pour le fondement de la métaphysique des Temps Modernes, la métaphysique de Descartes est le début décisif. Ce fut là sa tâche que de *donner son fondement métaphysique à la libération de l'homme pour la nouvelle liberté en tant que son autonome législation, sûre d'elle même* ». L'homme se donne sa propre législation grâce à une capacité de décision désormais libérée. Mais la volonté ainsi présentée n'est possible que si elle se repose sur un fondement, un support : la subjectivité.

La subjectivité moderne apparaît comme le pilier de la responsabilité moderne : elle apparaît comme l'origine de toutes nos actions, par l'intermédiaire de la faculté de volonté. Si je veux agir de la sorte et que je le fais effectivement, alors je suis responsable de mon action et de ses conséquences. La responsabilité occidentale repose donc sur des postulats forts : celui de l'existence de causes, celui de l'existence d'une subjectivité libre et autonome (condition requise, par exemple, lors de la signature d'un contrat). Cette responsabilité est donc empreinte d'individualisme et d'anthropocentrisme : ce n'est que par décision que l'homme, considéré en lui-même comme un tout, décide de prêter attention aux autres (responsabilité sociale) et à la nature (responsabilité environnementale).

Ces fondements civilisationnels trouvent une synthèse dans la philosophie des Lumières qui combine rationalisme et subjectivisme dans le concept de responsabilité. Précisons. Les Lumières ont fait du rationalisme le pilier de leur vision du monde et de l'homme. Ainsi Kant (1991b, p. 43), en 1784, a-t-il pu écrire : « Les Lumières se définissent comme la sortie de l'homme hors de l'état de minorité, où il se maintient par sa propre faute. La minorité est l'incapacité de se servir de son entendement sans être dirigé par un autre. Elle est due à notre propre faute quand elle résulte non pas d'un manque d'entendement, mais d'un manque de résolution et de courage pour s'en servir sans être dirigé par un autre. *Sapere aude* ! Aie le courage de te servir de ton propre entendement ! Voilà la devise des Lumières ». L'homme réellement responsable est celui qui parvient à rendre sa subjectivité autonome grâce à l'usage raisonnable et rationnel de son entendement. La responsabilité existe car elle est le fruit d'une volonté qui raisonne.

B- La dimension collective de la responsabilité

Le thème de la responsabilité sociale invite à interroger la dimension collective de la responsabilité. Tirons donc les conséquences de la mise en évidence des fondements philosophiques à laquelle nous avons procédé plus haut. Nous observons alors que la responsabilité sociale appartient au paradigme utilitariste (Caillé, 1989).

Que doit-on retenir plus particulièrement du courant utilitariste ? Deux points essentiels : le premier tient à la définition de l'utilité. Celle-ci, devant mener initialement au bonheur, a été par la suite assimilé à lui. Ces notions sont devenues inséparables et même interchangeables : le principe d'utilité tient lieu de principe de bonheur. L'utilité d'une action correspond à ses conséquences sur la « quantité » de bonheur d'un individu ou d'une collectivité. Par ailleurs, il faut signaler que le bonheur n'est rien d'autre que le sentiment de bonheur, c'est-à-dire qu'il est renvoyé à une évaluation totalement subjective, celle du plaisir et la peine procurés. Les utilitaristes ont donc inventé une équation terrible : utilité = bonheur = plaisir, qui ne prend son sens que si l'on pose deux hypothèses : les individus cherchent à maximiser leur jouissance et à minimiser leur souffrance ; ils peuvent calculer la quantité de plaisir et de peine issue d'un acte. Ce qui nous amène au second point à retenir : le conséquentialisme de l'utilitarisme. En effet, « l'utilitarisme de l'acte est la vue selon laquelle la justesse ou la fausseté doit être jugée à la lumière des conséquences, bonnes ou mauvaises, de l'acte lui-même » (Smart et Williams, 1994, p. 14). Cette prise en compte exclusive de la conséquence pour juger de la valeur d'un acte explique que l'utilitarisme fasse de l'individu un calculateur.

L'omniprésence du paradigme utilitariste montre bien combien il est difficile d'approcher le caractère collectif de la responsabilité, et que le passage de la responsabilité individuelle à la responsabilité sociale n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît. La responsabilité collective peut-elle se résumer à une juxtaposition d'intérêts individuels ? Elle prendrait alors le risque de se définir au gré de l'évolution des désirs de chaque subjectivité qui tente de maximiser son utilité. Pire encore, elle prendrait le risque de renoncer à elle-même dans le cas où les responsabilités individuelles seraient trop contradictoires pour former un consensus. Nous ressentons là toute l'ambiguïté de la responsabilité moderne : alors même qu'elle se construit sur une subjectivité libérée de toute transcendance (Dieu, nature, autres), elle cherche précisément à retrouver un accord l'harmonie perdue

avec l'Autre (responsabilité sociale) et la nature (responsabilité environnementale).

3. Postures théoriques

A- L'hétérotopie

L'hétérotopie manifeste la volonté du penseur de se transporter en un « lieu différent » afin de mieux saisir, par un jeu de contraste, les enjeux de son « propre lieu » (ce que l'on pourrait appeler « homotopie » ?). Ainsi, la pensée chinoise et la culture primitive révélée par l'anthropologie nous permettent de comprendre plus justement les conditions de pensée requises à l'élaboration du concept de « responsabilité ».

La confrontation de la rationalité occidentale à la pensée chinoise révèle des divergences radicales dans le développement de ces deux civilisations et la difficulté d'universaliser le concept de responsabilité.
La philologie et la linguistique nous offrent une entrée en matière toute faite : alors que le développement de la rationalité occidentale s'appuie sur l'existence du verbe « être » et sur la fusion de ses différents sens en un seul terme, il paraît logique qu'une civilisation qui ne connaît pas le verbe « être », comme c'est le cas en Chine, développe un système de pensée tout autre. Que ce soit à travers l'analyse de l'art, de la littérature ou encore de la stratégie, nul autre que François Jullien n' a su mettre aussi bien en évidence les trajectoires si divergentes de l'Occident et de la Chine : « Dans les sciences comme en histoire, l'idéalisme aura été le moteur et l'honneur de notre civilisation (qui apporta au monde toutes ces idées neuves appelées maîtrise de la nature, droits de l'homme, sujet, autonomie, volonté…). En régime d'immanence, en revanche, le sujet n'a pas les coudées aussi franches. Il n'arraisonne pas d'en haut une nature ni une société perçues *sub spacie geometrico* comme un parc à la française ; sans considération pour la stérile ligne droite, il se faufile dans la diversité par des chemins obliques, comme on parcourt les sinuosités concertées du jardin qui change à chaque tournant, et au gré des saisons » (Bougnoux, dans : Chartier et Marchaisse, 2005, p. 18). François Jullien (2004, p.87) montre que la Chine ne possède pas les trois traits fondamentaux qui ont permis à l'Occident de construire la rationalité : l'instauration d'une norme du Vrai, la coupure entre le sensible et l'intelligible, l'analyse psychologique des facultés de l'âme.
La pensée chinoise conçoit le réel en terme de processus, processus inlassablement en cours à partir de l'interaction continue de deux instances, le *Yin* et le *Yang*. Tout va par pair dès l'origine, d'où l'impossibilité de rechercher LA cause génératrice, ou LE fondement premier. Ceci comporte d'importantes conséquences quant à la problématique de la responsabilité : l'acte ne peut être jugé à partir d'un « sujet source », capable d'autonomie et d'intention. L'acte juste dans le cadre de la pensée chinoise sera celui qui, ayant perçu le processus du monde, s'ajustera à lui. La responsabilité (si l'on peut encore s'exprimer ainsi) consiste à ne pas déranger le processus cosmique et aller à l'encontre du cours des choses.

Achevons notre regard d'« exote » par les sociétés dites « primitives ». Les anthropologues et ethnologues qui étudient ces sociétés traditionnelles nous rapportent l'absence de tout type d'anthropomorphisme ; au contraire, ces sociétés vivent dans l'intime conviction de « l'homogénéité essentielle de tous les êtres » : « Il n'est guère probable que des primitifs aient jamais donné une forme tant soit peu définie à la représentation, plus ou moins implicite, qu'ils peuvent avoir de leur propre individualité » (Lévy-Bruhl, 1927, p. 8). Le « primitif » voit bien ce qui le sépare d'une pierre ou d'un animal : mais cette différence cède le pas à l'unité des êtres, tous composés de la même « âme », *mana, imunu, hau…*
Ainsi, tout comme dans la pensée chinoise, le naturalisme des sociétés traditionnelles interdit toute distinction entre être et devoir-être, d'où l'impossibilité du questionnement moral et le non-sens de la question de la responsabilité. L'homme ne s'interroge pas à propos de son action sur la nature, puisqu'il est lui-même nature. C'est seulement l'harmonie avec les lois « magiques » de la nature qui peut servir de critère de jugement.

B- Face à la responsabilité sociale

Cette mise en perspective théorique a pour corollaire l'interrogation sur la pratique, et on peut penser plus particulièrement à la démarche de l'audit social qui place en son cœur la notion de responsabilité. Nous nous rendons compte par là-même que les pratiques gestionnaires ne sont jamais neutres, mais toujours porteuses d'un projet voire d'une vision du monde. Ainsi retrouvons-nous ici le débat qui parcourt toute l'histoire de la philosophie (sur les plans ontologique, épistémologique, esthétique, éthique, politique…) avec, d'un côté, les partisans de l'universalisme, et de l'autre, les défenseurs du nominalisme. Précisons.

Les partisans de l'universalisme pensent que les concepts hérités de la Grèce classique et revisités par le siècle des Lumières ont une portée universelle, autant dans le temps que dans l'espace. C'est au nom du « Bien » qu'ils agissent et se posent en sauveurs voire en messies en inculquant aux autres civilisations les concepts et pratiques clés qui leur permettraient de « sortir de la minorité » pour reprendre l'expression kantienne. La raison, la subjectivité, l'autonomie de la volonté, la responsabilité, s'il ne le sont pas encore, doivent devenir universels car seuls garants du projet d'un cosmopolitisme pacifique. Cette posture universaliste comporte deux familles méthodologiques : la pre-

mière, les « purs et durs », veulent appliquer la même recette quelque soient les conditions particulières du contexte d'application (Kant et son successeur Habermas) ; les seconds, plus compréhensifs, souhaitent effectivement transmettre ces préceptes universels mais en prenant en compte les spécificités locales : par exemple, Herder, s'il partage la conviction que l'histoire est un tout doté d'un sens d'unité et de sens, s'inscrit contre la tendance propre à son siècle d'universaliser les critères de rationalité et insiste sur la dimension culturelle et historique des normes. Ainsi peut-on trouver deux écoles de l'audit social : la première voudra appliquer les mêmes catégories et critères à tous les horizons socioculturels ; la seconde voudra prendre en compte des particularités locales tout en gardant l'esprit général de l'universalisme.

Les défenseurs du nominalisme ne l'entendent pas de cette oreille. Le réalisme essentialiste n'existe pas, pas plus que l'universalisme : ce sont là des constructions abstraites auxquelles ne correspond aucune réalité. Cette critique du réalisme est particulièrement forte dans les traditions épistémologiques empiristes et positivistes. Tout dans le monde est pure singularité, simple fait. Le nominalisme défend une vision particulariste du monde. Appliqué à l'audit social, le nominalisme s'oppose à la volonté d'appliquer des critères universels, considérés comme purement fictifs et inconsistants sur le plan ontologique. La posture nominaliste met en échec toute tentative de juger toutes les cultures à partir des mêmes catégories (ethnocentrisme). L'historicisme allemand né à la fin du 19e siècle illustre cette prise de position (avec Dilthey par exemple) : bien qu'il laisse à l'individualité un rôle constitutif dans la réception et la modification des structures, le contexte général est dépositaire de ces structures signifiantes : il est une « vision du monde », objectivée entre autres par la langue et les institutions, et qui constitue quelque chose de plus qu'un point de vue partagé par plusieurs grands représentants d'une culture. Par conséquent, les critères culturels divergents qui émergent à travers le temps et l'espace revêtent un sens compréhensible et valable chacun dans son propre contexte, mais obscur dès qu'assujetti à un critère étranger, par essence non approprié.
Ainsi, elle juge que la responsabilité sociale est un concept purement occidental qui ne trouve pas d'équivalent dans les autres civilisations. Le nominalisme combat l' « impérialisme occidental » au nom de la spécificité de chaque culture. Ainsi, en sciences de gestion, une telle prise de position aboutirait à la volonté de réserver les démarches d'audit social, par définition non universalisables, à la seule culture occidentale.

Conclusion

Cette communication avait pour objectif de mettre en évidence les fondements du concept de responsabilité. Nous avons dans un premier temps découvert les soubassements philosophiques qui en ont permis l'émergence : nous y avons trouvé la rationalité en tant que recherche des causes, ainsi que la subjectivité qui, en tant que fondement du monde moderne, assure à l'homme l'autonomie de sa volonté. Or, sans liberté individuelle, point de responsabilité. Dans un second temps, nous avons observé comment certains systèmes de pensée sont totalement étrangers à l'idée de responsabilité telle qu'elle se présente en Occident. Ainsi de toutes les sociétés à caractère holiste, où la marge de manœuvre nécessaire à l'émergence d'une subjectivité n'existe pas ; ainsi de la pensée chinoise qui interdit toute recherche en terme de cause, de fondement, d'identité ou encore de substance ; ainsi enfin des sociétés traditionnelles qui rejettent toutes formes d'anthropomorphisme et dans lesquelles les hommes ne se perçoivent pas fondamentalement différent des autres êtres, vivants et non-vivants.
Cette mise en perspective théorique a pour corollaire l'interrogation sur la pratique, et on peut penser plus particulièrement à la démarche de l'audit social qui place en son cœur la notion de responsabilité. Trois thèses peuvent être alors être soutenues :

- une thèse universaliste forte qui ignore toutes les réserves exposées ici et qui, pour différentes raisons, souhaite étendre le concept de responsabilité à l'ensemble des cultures ;

- une thèse universaliste faible qui, postulant l'universalité du concept de responsabilité, n'en admet pas moins la nécessaire adaptation à des contextes locaux ;

- une thèse différentialiste ou nominaliste qui rejette tout type d'universalité et qui revendique le respect de l'identité des cultures. Il est clair que ce point de vue signifie aussitôt la mort de l'audit social.

Bibliographie

J. ALLOUCHE, I. HUAULT & G. SCHMIDT (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *Communication au 15e Congrès de l'AGRH*, Montréal 2004.

H. ARENDT (2000), *La vie de l'esprit, tomes 1 (La pensée) et 2 (Le vouloir)*, Puf.

A. CAILLE (1989), *Critique de l'utilitarisme*, La découverte.

P. CHARTIER & T. MARCHAISSE (2005), *Chine / Europe, Percussions dans la pensée à partir du travail de François Jullien,* Puf.

R. DESCARTES (1996), *Méditations métaphysiques*, Puf.

L. DUMONT (1966), *Homo hierarchicus*, Gallimard.

L. DUMONT (1983), *Essais sur l'individualisme*, Seuil.

M. HEIDEGGER (1958), *Essais et conférences*, Gallimard.

M. HEIDEGGER (1962), *Le principe de raison*, Gallimard.

M. HEIDEGGER (1971a), *Nietzsche I*, Gallimard.

M. HEIDEGGER (1971b), *Nietzsche II*, Gallimard.

M. HEIDEGGER (1986), *Etre et Temps*, Gallimard.

J. IGALENS & M. JORAS (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

D. JANICAUD (1985), *La puissance du rationnel*, Gallimard.

F. JULLIEN (1991), *Eloge de la fadeur*, Le livre de poche.

F. JULLIEN (1992), *La propension des choses*, Seuil.

F. JULLIEN (1993), *Figures de l'immanence*, Grasset.

F. JULLIEN (2004), *La chaîne et la trame*, Puf.

F. JULLIEN (2005), *Le nu impossible*, Seuil.

E. KANT (1991a), *Vers la paix perpétuelle*, GF-Flammarion.

E. KANT (1991b), *Qu'est-ce que les Lumières*, GF-Flammarion.

S. LATOUCHE (1989), *L'occidentalisation du monde*, La découverte.

A. LAURENT (1993), *Histoire de l'individualisme*, Puf.

L. LEVY-BRUHL (1927), *L'âme primitive*, version conforme à celle de 1927 téléchargée sur http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales.

I. MAIGNAN & D. RALSTON (2002), "Corporate social responsability in Europe et the US: insights from business' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, pp. 497-514.

I. MAIGNAN & O.C. FORRELL (2003), "Nature of corporate responsabilities. Perspectives from American, French, and German consumers", *Journal of Business Research*, 56, pp 55-67.

M. MAUSS (2003), *Sociologie et anthropologie*, Puf.

PLATON (1993), *La République*, Gallimard.

A.M. QUAZI & D. O'BRIEN (2000), "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsability", *Journal of Business Ethicsn* 25, pp. 33-51.

J. RUSS (1995), *L'aventure de la pensée européenne*, Armand Colin.

J.J.C SMART & B. WILLIAMS (1994), *Utilitarisme*, Labor et Fides.

J-P. VERNANT (1996), *Mythe et pensée chez les Grecs*, La découverte.

La VAE comme outil de gestion au service des entreprises et du secteur académique : analyse de l'utilisation de l'approche compétence dans l'enseignement supérieur

Pierre-Yves Sanséau
Professeur
Grenoble Ecole de Management
METIS
pierre-yves.sanseau@grenoble-em.com

Introduction

La démarche VAE, outre le fait qu'elle permette l'accès au diplôme par une voie différente de la formation initiale et continue, ouvre la voie à une approche reconnaissant l'expérience et les compétences. Ceci constitue à nos yeux un tournant majeur dans le système éducatif français construit par et autour des connaissances. Dans cette contribution, nous présentons et illustrons cet aspect à travers l'exemple d'une institution d'enseignement supérieur qui a choisi de s'engager sur la VAE en arrimant son processus de validation de l'expérience sur les compétences plutôt que sur l'approche plus usitée des connaissances. Dans un premier temps, nous analysons la place et la pertinence d'une approche « compétences » dans la VAE avec comme trame de fond l'enseignement supérieur. Notre seconde partie traite, à partir d'un cas d'institution d'enseignement supérieur, de la pertinence, du développement et de l'utilité d'une approche VAE centrée sur les compétences et concrétisée par la création de référentiels de compétences. Puis, nous présentons dans une troisième partie l'utilisation concrète qui peut être faite de ce type de référentiel à travers un processus d'émergence de compétences clés et dans les différentes étapes d'un cheminement VAE. Les résultats de cette recherche tentent à montrer que l'utilisation d'une démarche compétence, concrétisée très pratiquement par l'usage de référentiels de compétences, a sa place dans le domaine de l'enseignement supérieur. La VAE permet d'ouvrir des perspectives nouvelles en la matière et doit nous permettre d'avoir enfin les moyens de reconnaître l'expérience en tant que telle sans la détourner de son sens initial plus proche de la notion de compétence que de connaissance.

1. Approche « compétences » et VAE

1.1 - Positionnement et questionnements de recherche

Notre communication a pour objectif de présenter les résultats d'un processus de recherche portant sur la VAE (validation des acquis de l'expérience) et la notion de compétence ainsi que de nourrir une réflexion sur la pertinence de l'élaboration de référentiels de compétences dans une démarche VAE. Si les acquis de l'expérience font à priori davantage référence à la notion de compétence que de connaissance, il s'avère que la mise en œuvre de la VAE telle que définie par la loi Française de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (loi n° 2002-73) montre des choix et des orientations variables selon les entités délivrant les diplômes. Afin de caractériser notre propos, précisons dès à présent que notre recherche et notre réflexion portent sur le domaine de l'enseignement supérieur français et plus précisément les diplômes de niveaux I et II, sanctionnant plus de trois années d'études après le baccalauréat.

Notre problématique de recherche vise à comprendre l'utilité et la valeur ajoutée d'une approche par les compétences structurée à travers l'établissement et l'utilisation de référentiels dédiés afin de valider des acquis de l'expérience. La proposition de recherche que nous faisons est la suivante : l'établissement des référentiels de compétences dédiés et leur utilisation dans le processus de VAE faciliteraient et induiraient une validation des acquis de l'expérience plus complète et au plus proche des compétences des individus.

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 permettait à des candidats souhaitant accéder à différents niveaux de l'enseignement de faire une demande de dispense de diplôme. Puis, la loi n° 92-678 du 20 juillet 1992 a apporté 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 concerné. 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].

1.2 - La VAE entre connaissances et compétences ?

Dans le passage du processus VAP au processus et dispositif VAE, nous percevons un glissement dans le positionnement de fond et l'esprit de la loi. Si la VAE a pour fondement de valoriser l'expérience individuelle, sa raison d'être est de permettre l'accès à une certification. Le décret ministériel du 2 août 2002 institue à cet effet des titres constitués de certificats de compétences professionnelles[2]. 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 ».

La notion de compétence semble donc s'inscrire au cœur de la démarche VAE. Mais pour les organismes de formation et les institutions délivrant des diplômes, le défi devient majeur car la VAE repose sur ce concept si controversé et parfois difficile à appréhender de compétence (Robichon et Josenhans, 2004). On s'éloigne donc de l'approche standard et maîtrisée par ou à travers les « connaissances ». Précisons que dans le domaine de l'enseignement supérieur notamment, le positionnement de la VAE constitue un changement majeur dont l'importance ne semblerait pas toujours perçue comme telle.

Habitués et compétents à délivrer des titres et des diplômes en dispensant puis en validant des connaissances, il s'agit d'appréhender la VAE sous une nouvelle approche moins académique et institutionnelle pour les acteurs de l'enseignement supérieur, celle des compétences.

La différence et l'écart qui caractérisent les notions de compétences et de connaissances sont donc importants à saisir et à intégrer. Si les définitions et les approches autour du concept de « compétence » sont nombreuses

[1] À 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] Le décret n° 2002-1029 du 2 août spécifie que « La certification professionnelle délivrée, au nom de l'Etat sur le plan national, par le ministre chargé de l'Emploi, est appelé titre professionnel. Ce titre atteste que son titulaire maîtrise les compétences, aptitudes et connaissances permettant l'exercice d'activités professionnelles qualifiées ».

et parfois controversées (Brochier, 2002 ; Robichon et Josenhans, 2004 ; Le Boterf, 1998 & 2003 ; Reynaud, 2001 ; Zarifian, 2001) et suscitent des débats qui ne sont pas notre propos ici, nous voulons pourtant repérer ce glissement. Il apparaît important de bien différencier la « connaissance » de la « compétence ». Si d'un côté la maîtrise d'une compétence sous-tend 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, est contextuelle et est ancrée dans l'action. Pour plus de précision, nous pouvons nous référer aux travaux du Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) qui nous indique, dans le même esprit, que la compétence est « un savoir en action ».

1.3 - La VAE dans l'enseignement supérieur

La question de l'évaluation des acquis bâtis et issus de l'expérience constitue à nos yeux un enjeu central qui ne fait que se renforcer avec le dispositif VAE et dans le cadre de l'enseignement supérieur. En effet, la référence de base est un diplôme ou un titre conçu à finalité de formation initiale ou continue qui a pour objectif de valider des connaissances ou de construction de capacités en aval de l'exercice d'une activité (Feutrie, 2004). Dès lors, comment se positionner et quels supports ou instruments utiliser afin d'évaluer des acquis d'expérience, sachant par avance que ces expériences sont par nature différentes, individualisées et se situant dans des contextes variables et temporels.

Les travaux d'Aubret (1999) mettent en avant cette problématique et cette nouvelle donne générée par ce que renforce la VAE et qui avait été initié par la VAP. Cet auteur souligne que dans le cadre des évaluations traditionnelles, l'acquis est reconnu, mesuré en fonction du programme au sein duquel il se situe et a du sens. Le formateur, l'enseignant, maîtrisent toute une chaîne qui va de la définition des connaissances à acquérir aux règles de l'évaluation. Au final, le résultat du formé ou de l'étudiant est un indicateur de prédiction des capacités du candidat à exercer tel activité ou emploi. Dans une évaluation basée sur l'expérience, la logique est foncièrement différente. Il s'agit là en effet d'apprécier le sujet et son « activité cognitive et organisatrice » dans un cadre non pré-défini, dans le « non-attendu ».

Dès lors, se pose la question de l'utilisation de descriptifs des formations et diplômes rentrant dans le cadre de la validation des acquis issus de l'expérience. La VAP avait montré la nécessité de repères afin d'évaluer les candidats dans un cadre qui garantisse une certaine lisibilité pour le jury et pour les candidats (Clot et al., 2000, 2002). Mais d'un autre côté, il ne peut s'agir d'un rapprochement direct car les connaissances dans leur dimension « action » et académique ne sont pas comparables ni même rapprochables. Dans l'enseignement supérieur et dans le cadre de la VAP, l'évaluation du dossier du candidat et de sa démonstration lors du jury se serait le souvent faite à partir de référentiels de diplômes reposant sur les connaissances afférentes au niveau visé. Nos observations personnelles effectuées dans le cadre de la VAE auraient tendance à confirmer cette orientation. Ceci est corroboré par Feutrie (2004) qui nous indique que les référentiels de certification sont rares dans l'enseignement supérieur. Nous pouvons à cet effet souligner que la direction de l'Enseignement supérieur du ministère propose, à travers ses dossiers d'habilitation, de présenter des règlements d'examen fondés sur les modalités classiques de contrôle faisant références à des programmes de formation.

La VAE nous faisant cheminer vers une démarche axée sur les compétences beaucoup plus que sur les connaissances, la question de l'établissement de référentiels apparaît alors comme déterminante. Si les décrets d'application de la loi laissent entrevoir certains vides quant aux modalités concrètes d'application notamment dans l'enseignement supérieur, il nous apparaît clairement que c'est aussi parce que la problématique est large et lourde d'enjeux. Si certains établissements du supérieur se sont lancés dans la construction de référentiels afin d'asseoir les modalités d'évaluation, il n'y a pas apparemment de voie commune. Certains référentiels semblent très proches des contenus des programmes dispensés dans les formules « initiales » ou « continues » et s'éloignent de l'esprit de la validation d'expériences issues de métiers ou de postes. D'autres référentiels, à l'opposé, apparaîtraient comme trop détaillés et trop descriptifs, ne permettant pas, lors de leur utilisation, de refléter les amplitudes contenues dans les compétences des métiers des fonctions supérieures. Il s'agirait donc de trouver un équilibre palliant aux limites des référentiels en travaillant « à partir de mailles assez larges permettant de rendre compte des situations dans leur diversité, dans leur complexité, et surtout dans leur globalité » Feutrie (2004).

2. Cas d'étude : *Ecolus* dans une démarche de construction de référentiels de compétences

2.1 - Des choix VAE spécifiques

Dans le cadre de cette contribution, nous rapportons les résultats d'un processus de recherche action mené dans

un établissement d'enseignement supérieur français de gestion (que nous appellerons pour des raisons de confidentialité Ecolus) qui constitue, entre autre, un des champs d'observation et de recueil de données. Il apparaît dans le cadre de la VAE, comme dans le cadre des formations initiales ou continues, que chaque établissement développe une stratégie spécifique.

Précisions méthodologiques

Notre propos et notre réflexion se situent dans le cadre d'un processus de recherche action[3] entamé en 2004 et se poursuivant au moment de la rédaction de cette contribution. Nous avons choisi de retenir comme unités d'analyse des institutions d'enseignement supérieur de gestion et de génie délivrant des diplômes et titres de niveau bac +3 à bac + 8. Nous rapportons ici les résultats issus du processus VAE d'un de ces établissements.

Le recueil des données s'est effectué dans un souci de triangulation (Denzin, 1994) à partir de sources multiples : documentation, entretiens, observation directe et observation participante (Yin, 2003 ; Huberman & Miles, 1994). Nous avons vécu, dans l'esprit de la recherche action, le processus de mise en œuvre de la VAE comme démarche pédagogique nouvelle et alternative par rapport aux processus traditionnels de délivrance de diplôme. Nos sources de données ont été documentaires (à l'externe et à l'interne de l'institution servant de terrain à la recherche), l'observation directe du processus d'initiation et de mise en œuvre de la VAE et l'observation participante à travers des comités scientifiques et décisionnels du processus. Des entretiens directifs et semi-directifs ont complété nos données.

Ecolus a vu, a travers la VAE telle que définie dans la loi de modernisation sociale de 2002, plusieurs opportunités ponctuées cependant d'éventuels écueils. En terme d'opportunité, la VAE permet de développer une nouvelle voie de délivrance de diplôme proche dans une certaine mesure de la formation continue. La volonté est de pouvoir proposer aux candidats différentes possibilités de parcours et d'accession aux diplômes : formation continue avec suivi de l'ensemble des cours du parcours choisi, VAE « partielle » (dossier de preuves de compétences, soutenance devant un jury et adjonction de cours issus des formations de l'institution) ou VAE « totale » (dossier de preuves de compétences, soutenance devant un jury). Le développement de la VAE était aussi l'occasion de se positionner sur un nouveau marché à partir d'une stratégie de défricheur et de leader dans un univers académique ou la concurrence déjà présente est encore amenée à se développer.

En terme d'écueils, *Ecolus* a envisagé ceux qui se présentent à l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur dans le cadre de la VAE. Premièrement, le risque de devoir faire face au mécontentement d'une population, très majoritaire, qui a obtenu ou qui obtiendra le ou les mêmes diplômes selon un parcours classique après une période de trois à cinq ans. Dans la formule VAE, ce délai ne serait que de trois à six mois. D'autre part, se pose la question du coût. Quels frais de scolarité appliquer à un candidat à la VAE pour un diplôme au final équivalent à une formation initiale ou continue ?

Par rapport à ces éléments, *Ecolus* a voulu développer une stratégie de solidité et de pérennité à travers trois choix.

Premier choix, celui de la sélectivité et de l'excellence. Puisque la VAE le permet, il a été décidé de s'orienter en priorité vers la voie de la VAE totale. Ceci signifie que les diplômes délivrés le seront sans suivi de cours complémentaires avec un succès du candidat dès son premier passage devant le jury d'évaluation. Ceci signifie donc que la sélection des candidats à l'entrée du parcours VAE est obligatoire afin de garantir leurs chances de succès. Ceci signifie aussi que le processus d'accompagnement durant le parcours VAE jusqu'au jury final sera élaboré et efficace.

Deuxième choix, celui de l'ouverture des diplômes d'*Ecolus* au processus VAE. Seuls certains diplômes sont accessibles via la VAE notamment les formations Bac +3. Puis d'autres, comme les Bacs +5, le seront mais avec des exigences qui iront plus loin que la constitution d'un dossier de preuves, d'un mémoire analytique et d'une soutenance devant jury.

Troisième choix, celui du positionnement des diplômes en terme de coût. Les diplômes délivrés via la VAE le sont à un coût identique à celui de la formation initiale ou continue.

C'est donc au final une orientation VAE, tous diplômes confondus, orientée vers l'exigence et l'excellence qui

[3] Wacheux (1996, p. 118) définit la recherche action comme « une consultation active et méthodique dans l'organisation, pour produire une connaissance sur un processus de changement avivé et activé ». Dans sa mise en œuvre, cette stratégie de recherche incite à une implication et à une réflexion commune des chercheurs et acteurs afin de permettre la rencontre d'un objectif pratique et d'un objectif de recherche (Livian, 1989 ; Hatchuel, 1992).

semble caractériser le choix stratégique d'*Ecolus*. Ces choix ont aussi pour objectifs de pallier aux écueils de la VAE évoqués précédemment. Pour mettre en œuvre cette stratégie et tenter d'atteindre ses objectifs, *Ecolus* a mis en place un dispositif VAE relativement complet. Une cellule VAE a été constituée avec une branche commerciale et marketing, une branche scientifique et une branche opérationnelle.

La branche scientifique a eu pour mission de définir le processus VAE en terme de parcours pour le candidat de l'admission jusqu'à la délivrance du diplôme, de définir la VAE en terme de contenu et de positionnement et de fixer les critères et les niveaux d'exigence.

Après une étude de la VAP, de la loi de modernisation sociale et de ses décrets d'application et une fine observation de ce qui se développait dans les autres institutions d'enseignement supérieur, une question centrale et déterminant s'est posée pour Ecolus : comment positionner la VAE entre connaissances et compétences ? Il en effet très tentant, et notamment dans l'enseignement supérieur, de se référer davantage aux connaissances et ainsi d'opérer à partir de référentiels de connaissances. C'est en effet ce qui est principalement délivré dans la majorité des programmes du supérieur. Les questionnements qui orientent les réflexions des auteurs qui analysent la problématique des acquis de l'expérience sont tout à coup devenus centraux et nous les rappelons ci-dessous :

- Dès lors que l'on se base sur un référentiel de savoirs ou de connaissances, comme on semble y recourir dans l'enseignement supérieur, est-on en mesure de valider des compétences ou des connaissances ?
- Qu'en est-il du rapport entre les « compétences » (il semble plus adapté de parler ici de connaissances) issues d'un référentiel de savoirs et les compétences à maîtriser pour l'exercice du métier ?
- Quelle est la capacité d'enseignants, habitués à valider des connaissances, à valider des compétences ou même d'être en mesure d'attester que les compétences issues de l'expérience sont semblables à celles exigées par un diplôme ?

En se situant plus précisément dans le domaine des formations universitaires professionnalisées, il apparaît que les modules correspondent aux « capacités » ou aux « compétences » et constitueraient ainsi la trame du référentiel d'évaluation. Dans le cas des formations universitaires à parcours « classiques », les référentiels ne seraient que très peu formalisées car exprimés avant tout sous forme de savoirs académiques (Cherqui Houot, 2001). Selon ce dernier auteur, « les indicateurs des acquis réalisés restent le plus souvent à établir et sont malaisément généralisables… c'est l'opération de validation elle-même qui conduit à l'élaboration du référentiel, mais le problème du rapport entre les compétences utiles pour exercer une activité et celles requises pour obtenir le diplôme lui-même exigé pour l'exercice de cette activité reste entier » (Cherqui Houot, 2001, p. 74). Ces propos résument d'une certaine façon assez bien tous les questionnements et toutes les zones d'incertitude qui se posent autour de la nature des référentiels dans l'enseignement supérieur.

Après réflexion et débats au sein de la cellule VAE d'*Ecolus*, il a été décidé d'ancrer la VAE dans une approche compétence avec un solide ancrage sur les métiers à partir de référentiels de compétences. Ce choix n'a pas été des plus faciles. Ce choix de cap sur les compétences suppose donc l'existence de supports ou référentiels axés sur les métiers qui permettent au candidat de se situer et au jury évaluateur d'avoir des repères précis afin de mener au mieux son devoir d'évaluation.

2.2 - Principes pour le développement de référentiels de compétences

A partir du moment où l'option des référentiels de connaissances était écartée, la voie des référentiels de compétences constituait une alternative possible, avec ses choix, sa valeur ajoutée mais aussi ses exigences. En effet, *Ecolus* ayant décidé de se positionner sur l'idée de référentiels compétences afin des valider des acquis de l'expérience, la nécessité de se positionner sur des « métiers » ou des « fonctions » s'est vite révélée nécessaire. Les diplômes délivrés par *Ecolus* se situant dans le domaine de la vente, de la gestion et du management, des profils de champs d'activité des candidats à la VAE devenant récurrents (marketing, logistique, finance, commercial, ressources humaines, etc), une orientation s'est alors dessinée ; celle de construire des référentiels de compétences par types d'activités. Un même référentiel pourrait être alors utilisé, pour la délivrance de diplômes de différents niveaux, après arbitrage des compétences clés par un comité scientifique.

Le travail de rédaction de référentiels de compétence est long, demande des ressources et surtout doit déboucher sur de l'opérationnel en terme de VAE. Pour *Ecolus*, le contexte de la mise en place de la VAE, dans une approche fortement ancrée autour de la notion de compétence était le suivant : (1) une absence d'historique et de références internes sur l'approche compétence et la construction de référentiels ; (2) l'absence de limites particulières sur le nombre de domaines de compétences pour chaque domaine d'activité (marketing, logistique, finance, commercial, ressources humaines, etc.) susceptible d'être concernée par la VAE ; (3) la nécessité d'opter pour une graduation des niveaux de compétences suffisamment large afin que chaque référentiel puisse être utilisé selon différents niveaux en fonction de

chaque champ d'activité (directeur marketing, responsable marketing, chargé d'études marketing par exemple pour le champ d'activité marketing) ; (4) la nécessité d'opter pour une approche professionnelle, solide et pérenne qui apporte une véritable valeur ajoutée au dispositif VAE par rapport aux autres voies de diplômation plus traditionnelles.

Afin de bâtir les référentiels, la branche scientifique de la cellule VAE d'*Ecolus* a mis en œuvre un plan de travail structuré. L'élaboration et la rédaction des référentiels ont été effectuées par une personne ressource familière de la démarche compétence tutorée par deux professeurs de GRH. C'est cette personne ressource qui effectué le travail de fond (recueil de documentation, lecture, synthèses, interviews, rencontres, participation aux périodes de réflexion en commun avec des enseignants et des professionnels de la fonction et bien sur l'important et essentiel travail de rédaction du référentiel) pour l'élaboration de la première puis de la seconde version du référentiel.

Cette personne « clé » était en contact quasi quotidien avec deux enseignants membres de la cellule scientifique VAE d'Ecolus. Des échanges fréquents et des débats parfois animés semblent avoir été une des clés de l'aboutissement du processus. D'autre part, des interviews et des rencontres avec des spécialistes académiques et professionnels de la fonction ont généré une importante quantité d'information et ont suscité des échanges riches et des controverses, nouvelles sources d'interrogations.

Ces étapes débouchent sur la validation finale du référentiel. Pour la fonction marketing par exemple, 8 domaines de compétences ont été gradués sur 7 niveaux d'expertise avec pour chaque niveau 4 unités d'expertise. 224 « textes » illustrent les 224 cases du référentiel organisée sous forme de tableau. On possède alors là une définition et une image très précise des compétences de la fonction marketing à un moment T. L'activité marketing est illustrée dans sa totalité avec beaucoup de précision et de pertinence. Le maillage est serré et ceci de façon volontaire. Il est à souligner que ce n'est pas cette version du référentiel que sera utilisée par le candidat VAE ou même par le jury d'évaluation. Nous verrons ci-après qu'ils se référeront seulement à un certain nombre de compétences clés issues de ce référentiel. La volonté véhiculée à travers ce référentiel détaillé semble triple : avoir une presque parfaite représentation du champ d'activité considéré, décliner le référentiel à différents niveaux de diplômes VAE (diplômes de niveaux I, II et III), pouvoir réellement délivrer des diplômes par la VAE sur la base de la validation de compétences, compétences contextuelles au cœur de la réalité des métiers.

3. Intérêts et limites de l'usage de l'approche compétence et des référentiels de compétences dans une démarche VAE

3.1 - Le rôle central des compétences clés

La démarche d'ingénierie pédagogique choisie par *Ecolus* a permis la création de référentiels de compétences complets et collant de très près à la réalité des métiers. Ces référentiels semblent constituer des repères fondamentaux par domaines d'activités : marketing, logistique, GRH, finance, commercial, etc. La volonté de l'institution a été de constituer ces référentiels afin qu'il puissent être utilisés pour différents niveaux de diplômes proposés via la VAE (niveaux I à III). Mais quelle utilisation peut-on faire de référentiels aux mailles très fines pour le candidat dans la constitution du dossier de preuve et la rédaction de son mémoire mais aussi pour le jury dans son exercice d'évaluation ?

C'est par un processus d'extraction de « compétences clés » que le passage d'un maillage fin à un maillage plus large s'effectue. La cellule VAE d'*Ecolus* organise pour chaque niveau de diplôme et pour chaque « fonction » la tenue d'un comité scientifique. Ce dernier, composé de 8 à 10 personnes, comprend un tiers de professeurs de la fonction et deux tiers de professionnels à différents niveaux de responsabilité dans cette fonction. Par exemple, l'extraction des compétences clés pour un diplôme de niveau II profil « Responsable Marketing » rassemble des directeurs marketing, des consultants en marketing, des responsables marketing et des professeurs-consultants et professeurs-chercheurs en marketing. Les personnes réunies ayant pris auparavant connaissance du référentiel concerné, il s'agit en sous-groupes puis en groupes de procéder à la sélection de 12 à 15 compétences clés en fonction du niveau de diplôme et au profil concerné. C'est donc directement par rapport à la réalité et au contexte du métier de Responsable Marketing, pour reprendre l'exemple traité ici, qui se situe en niveau II, que se fait ce choix de compétences clés. On se place donc clairement dans le champ de compétences réellement détenues ou à détenir pour un métier et un niveau.

Le processus d'extraction des compétences clés dure environ quatre heures. Le comité scientifique mixte semble proposer à chaque fois une assez bonne validité dans ses choix. Les débats sont parfois animés mais il apparaît que si le référentiel d'où sont extraites les compétences clés est solide et représentatif du métier, leur émergence ne pose pas d'importantes difficultés. Il apparaîtrait que la phase finale durant laquelle il s'agit de passer des 20/25 compétences jugées comme clés aux 10/15 compétences qui seront finalement retenues

est la plus difficile. Ce choix de ne retenir que 10 à 15 compétences clés est essentiel pour la démarche VAE en elle-même comme nous le verrons ci-après. Pour la fonction « Responsable Marketing », les compétences clés sélectionnées pour le processus VAE 2003-2004 à *Ecolus* sont présentées de façon détaillée en annexe 2.

Les référentiels de compétences établis ne sont donc pas à usage unique. Dès lors qu'un autre niveau de diplôme avec un profil assorti sera proposé dans le cadre de la VAE dans le même champ (exemple : marketing), on réunira un comité scientifique afin d'extraire les compétences clés nécessaires au processus de diplôme par la VAE. De plus, il est nécessaire de souligner que les référentiels doivent être mis à jour chaque année par l'institution en concordance avec l'avis de professeurs et de professionnels des champs concernés.

3.2 - Preuve de compétence et acquis de l'expérience

Dans la démarche qui va l'amener à se confronter à un jury, le candidat va devoir s'attarder à une étape essentielle, celle de l'appropriation et de la compréhension des compétences clés qui lui sont demandées de prouver. Comme les compétences clés sont directement issues d'un référentiel représentant son secteur d'activité et qu'elles sont relatives au niveau de diplôme auquel il prétend, il va devoir décoder ce qu'on attend de lui et le contenu des compétences qu'il est supposé maîtriser. Les « textes » illustrant chacune des 10/15 compétences clés sont suffisamment clairs et précis pour un comité scientifique. Mais qu'en est-il pour le candidat qui peut les interpréter selon sa culture métier, la spécialisation de son champ ou sous-champ d'activité, sa formation, etc ? Le rôle du professeur référent accompagnateur est alors essentiel pour aider le candidat à se resituer autour des compétences clés, les replacer sur la notion de compétence, le sens des acquis de l'expérience et l'utilisation qu'il peut en faire pour démontrer la possession de ces compétences.
La constitution du dossier VAE n'est pas un exercice simple pour les candidats. Leur premier réflexe est de lister les compétences demandées et de mettre en face une liste d'expériences avec des preuves diverses et variées, preuves qui ne sont souvent, dans un premier temps, que de simples affirmations de détention des supposées compétences.

Il s'agit donc dans un premier temps de bien saisir ce que l'on entend par compétence[4]. Ensuite, la notion de preuve est à intégrer. Prouve t-on de la même façon et avec les mêmes supports une compétence « technique de base », une compétence « pratique », une compétence « relationnelle » ou une compétence « cognitive » ? Les preuves doivent donc être pertinentes, sélectionnées et porteuses d'une véritable valeur ajoutée aux yeux d'un jury toujours surpris devant l'apport de quantité de « preuves » ne supposant en rien la détention, même partielle, de la compétence concernée.

Mais la preuve en tant que telle n'est pas tout. Il s'agit par la suite d'opérer une démonstration écrite nécessitant analyse et introspection afin de démontrer au jury son degré de maîtrise de la dite compétence, les conditions, étapes et moyens qui ont permis de maîtriser cette compétence, ses forces et/ou ses lacunes par rapport à cette compétence précise. Le jury pourra alors, pendant la période de questions, mesurer l'auto-analyse du candidat. Il semblerait que le jury parvienne relativement facilement à discerner les affirmations de détention de compétences trop optimistes. Des questions bien ciblées font parfois mouche et révèlent rapidement au jury le niveau de maîtrise du candidat par rapport aux compétences clés.

Pour en finir avec ces aspects relatifs à la mise en relation des acquis d'expériences et des compétences clés, l'expérience d'*Ecolus* montre que les candidats ont une certaine difficulté à se situer dans l'échelle de 1 à 7 de maîtrise ces compétences. L'exercice qui leur est proposé à *Ecolus* lors du jury d'admissibilité le montre assez clairement. Ils se situent généralement très au dessus de leur maîtrise réelle des compétences. Lors de la préparation de leur dossier, on observe la même propension à se « surestimer » par rapport à la maîtrise de ce qui est annoncé dans le « texte » décrivant chacune des compétences clés. Dès lors qu'ils apportent des preuves, les candidats pensent que celles-ci sont largement suffisantes et représentatives des compétences. C'est lors de l'exercice d'analyse et d'introspection seulement qu'ils prennent conscience de la solidité et du niveau de compétence demandé et du décalage entre le proposé et l'attendu. L'accompagnement est alors essentiel afin que le candidat ne s'égare pas et ne fasse pas fausse route. Sa présentation devant le jury VAE serait alors vouée à l'échec et à une faible prestation. De plus, les candidats disent trouver d'une part l'exercice et le cheminement VAE long, exigeant et fastidieux et d'autre part manifestent après coup un contentement par rapport à la valeur ajoutée de l'exercice pour eux-mêmes et pour leur carrière. Ceci corrobore les observations faites par Cuvillier (2004).

[4] Dans le cadre de la constitution VAE, *Ecolus* remet aux candidats admissibles à la VAE, en complément aux compétences clés, un document assez fourni définissant clairement la notion de compétence par rapport à la notion de connaissances, les attentes en terme de preuve, de démonstration des preuves, l'épreuve du jury, etc.

Conclusion

Le processus de recherche présenté ici a pour objet de mesurer la contribution d'une approche ancrée sur les compétences et reposant sur des référentiels de compétences dans un processus de validation des acquis de l'expérience. Au questionnement général initial qui était de savoir si l'établissement des référentiels de compétences dédiés et leur utilisation dans le processus de VAE faciliterait et induirait une validation des acquis de l'expérience plus complète et au plus proche des compétences des individus, nous pensons pouvoir répondre par l'affirmative d'après les résultats issus de la recherche menée sur l'institution d'enseignement supérieur Ecolus. La démarche qui consiste à partir d'un maillage très fin, pour parvenir par la suite à des mailles plus larges, permet à nos yeux d'éviter un écueil, celui de proposer la validation de compétences qui seraient trop spécifiques à un sous-secteur d'activité ou à un sous-type d'activité. Les situations professionnelles des candidats à la VAE sont diverses et éparses comme les entreprises auxquelles ils appartiennent. Le risque serait de proposer un référentiel qui soit utilisable par seulement un candidat sur dix dans sa démarche VAE.

Les institutions d'enseignement supérieur devraient éviter un autre écueil, différent, mais au combien risqué, celui de proposer aux candidats des référentiels de connaissances ou de savoirs comme support à la démarche VAE. On peut penser que si le choix initial de l'institution est de valider des connaissances, cela comporte une logique interne mais cela correspond t-il à l'esprit de la loi de modernisation sociale de 2002 ? Dans tous les cas, cela reste plus proche de la mission initiale de ce type d'institution mais la question de fond reste posée.

Les choix d'*Ecolus* en terme de VAE peuvent être largement sujet à discussion : longueur et coût du processus qui mène à l'émergence des compétences clés, utilité de tels moyens pour une formule de délivrance de diplômes qui se veut simple et rapide à l'opposé de la formation initiale, continue ou par l'apprentissage. Le processus initié à *Ecolus* est encore relativement jeune pour en évaluer toutes ses forces et faiblesses. Il nous permet néanmoins de porter un regard sur la problématique centrale du rôle et de l'utilisation des référentiels de compétences. Il permet aussi de mieux comprendre comment une institution d'enseignement supérieur dont le fondement est avant tout celui des connaissances peut cheminer vers une approche compétence et quels outils pratiques elle met en place pour y parvenir.

Bibliographie

AUBRET J. 1999. « Orientation et validation des acquis dans l'enseignement supérieur ». *L'orientation scolaire et professionnelle*. 28. n° 4, pp 627-641.

BROCHIER D. 2002. *La gestion des compétences – Acteurs et pratiques*. Paris : Economica

CHERQUI HOUOT I. 2001. *Validation des acquis de l'expérience et universités - Quel avenir ?* Paris : L'Harmattan.

CNPF, 1998 « Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles », Journée internationales de la Formation, tome 6, CNPF, Paris.

CLOT Y ET AL. 2000. *La validation des acquis professionnels*. Rapport pour le ministère de l'Education nationale. Paris : CNAM.

CLOT Y ET AL. 2002. « La validation des acquis professionnels au milieu du gué ». *CPC Documents*. n° 4.

CUVILLIER B. 2004. « La validation des acquis d'expérience, un nouveau tremplin pour la formation ? *Education Pemanente*, n° 158, pp. 127-140.

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

DENZIN N. 1994. « The Art and Politics of Interpretation ». Handbook of Qualitatif Research, in Denzin, N & Lincoln, Y. Sage.

FEUTRIE M. 2004. « Une autre evaluation, une autre validation pour l'expérience ». *Education Permanente*, n° 158, pp. 99-114.

HATCHUEL A. 1992. « L'intervention des chercheurs en entreprise ». *Education permanente*, n° 133, pp. 73-88.

HUBERMAN A. ET MILES, M.1994. *Analyse de données qualitatives - recueil de nouvelles méthodes.* Bruxelles : De Boeck Université.

IGALENS J., SCOUARNEC, A. 2001. « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure ». *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, avril-juin.

LABRUFFE A. 2003 « Management des compétences. Construire votre référentiel », Paris : AFNOR.

LE BOTERF G. 1998. « Evaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? *Education Permanente*, N° 135, pp. 143-151.

LE BOTERF G. 2003. *Construire les compétences individuelles et collectives.* Paris : Editions d'Organisation.

LIVIAN Y.-F. 1989. « Grandeur et servitudes de la recherche clinique en gestion ». *Cahiers Lyonnais de Recherche en gestion*.

LOUART P. 1986. *Méthodologie générale de recherche en gestion.* Document IAE de Lille.

REYNAUD J.-D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse ». *Sociologie du Travail*, pp. 7-31, n° 43.

ROBICHON M. ET U. JOSENHANS. 2004. « Comment évaluer les compétences à des fins de certifications ». *Education Permanente*. n° 158, pp. 87-98.

WACHEUX F. 1996. *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris : Economica.

YIN R. 2003. *Case study research.* California: Thousand Oaks.

ZARIFIAN PH. 2001. *Le modèle de la compétence.* Paris : Editions Liaisons.

La RSE : richesse du concept et diversité des pratiques sociales en france

Jean-Yves Saulquin
Professeur
Groupe ESCEM
jysaulquin@escem.fr

Introduction

L'objectif de cet article est de mieux cerner le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les enjeux managériaux dont il est porteur pour montrer la richesse de son contenu et la diversité de son opérationnalisation. La liberté laissée à son interprétation en fait un concept riche parce qu'il propose de multiple facettes, mais aussi un concept imprécis parce que mal ou diversement appréhendé. Ainsi allons-nous essayer de répondre à plusieurs questions :

- que recouvre le concept de RSE ?
- comment les entreprises s'approprient-elles ce concept ?
- quelles sont les implications du concept sur son volet social ?

La première partie rappelle les définitions et les fondements du concept de RSE. Ses déclinaisons sont présentées au niveau conceptuel et au plan pratique. Nous nous interrogerons ensuite sur le cadre juridique qui s'impose aux entreprises, en rappelant la position de l'Etat français, et la façon dont les entreprises intègrent leurs obligations RSE dans leur politique générale. Dans une troisième partie, nous essaieront d'illustrer notre propos, en examinant ce qu'affichent concrètement les entreprises en matière d'innovation sociale. Nous conclurons ensuite sur l'avenir de la démarche.

1. Que signifie le concept de RSE ?

Le concept de RSE reste aujourd'hui encore, malgré tous les travaux dont il fait l'objet, un concept large et instable. Il est caractérisé par une communication importante et une compréhension vague. La récente étude d'Allouche, Huault et Schmidt (2004) permet d'illustrer cette imprécision en pointant les nombreuses confusions qui entourent la définition du concept, et qui expriment différentes approches véhiculées par ces différents acteurs que sont les chercheurs, les institutions et les entreprises.
Au plan académique, Bowen (1953) a initié le débat sur la RSE en proposant une définition ouverte du concept. Il présente la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général »[1]. Cette première approche a été complétée par les travaux plus formels de Caroll (1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur

[1] Traduction libre.

trois dimensions caractérisant la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sa sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. Wartick et Cochran (1985) complètent cette approche en spécifiant que la RSE est une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/processus/politiques. Ils soulignent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement.
Dans la continuité de ces travaux, Wood (1991) propose un modèle intégrant 1/ les principes de responsabilité et les motivations sous-jacentes aux actions et aux choix, 2/ les processus et les pratiques organisationnelles et 3/ les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés de l'entreprise.
Les cadres conceptuels proposés par les chercheurs restent larges, laissant le champ libre à de nombreuses interprétations et applications. Certains auteurs expliquent l'absence d'accord sur la signification de la RSE par l'affrontement entre deux paradigmes : le paradigme dominant libéral et le paradigme émergent du développement durable (Combes, 2005).
Pour synthèse, Allouche et Alii (2004) nous disent qu'adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ».

Pour illustrer l'approche institutionnelle, rappelons la définition proposée par le livre vert de la Commission des Communautés Européennes (2001). La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois ».

Au niveau de l'interprétation et des discours courants des médias et des praticiens, la lecture des communications sur la RSE montre que le vocabulaire utilisé est souvent flou. L'observateur y trouve de nombreuses expressions qui recouvrent de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme.
Malgré tout, un consensus émerge pour définir quatre champs à la RSE : environnemental, social, économique et civique ou sociétal.
Aujourd'hui, les grandes entreprises semblent avoir intégré les enjeux de la RSE. Ainsi, pour B. Collomb, PDG de Lafarge : « seule une réussite sur ces trois dimensions (économique, sociale et environnementale) peut permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et celle du monde dans lequel elle se développe » (rapport RSE, 2001).
Cette représentation de la RSE semble traduire le souci de répondre aux attentes des nombreux partenaires de l'entreprise et signifie implicitement que la performance de l'entreprise doit être analysée sous plusieurs angles (voit tableau 1) :
- environnemental (quels sont les impacts de l'entreprise et de ses produits sur son environnement ?),
- économique (quelle est la performance financière de l'entreprise, mais encore sa capacité à contribuer au développement de la zone d'implantation et à celui des parties prenantes),
- social et sociétal (quelles sont les conséquences de l'activité pour les partenaires internes et externes ?).

De manière plus concrète, sur le volet environnemental, on cherchera à identifier l'existence de programmes de recyclage et de réutilisation des déchets, de programmes de protection de l'environnement, de programmes de réduction de la consommation d'énergie, de programmes de limitation du bruit, de programmes d'intégration des sites dans le paysage, de programme-de gestion des risques d'accidents et de gestion des risques environnementaux.

Tableau 1 : *Évaluation de la RSE : dimensions et critères (Saulquin et Schier, 2005a)*

Axe environnemental Consommations de ressources Respect de l'environnement et efforts de la firme	Axe économique Vision et stratégie de la firme Gouvernance et système de gestion Pratiques commerciales
Axe social Pratiques sociales Droits de l'Homme	Axe sociétal Responsabilité des produits et éthique Engagements envers les parties prenantes

Sur le volet social, on observera les pratiques en matière de gestion des carrières, de formation, de politique de rémunération, de conditions de travail, de santé et sécurité du personnel, de politiques de recrutement et de promotion, de respect de la vie privée, de promotion du travail en équipe. On s'interrogera encore sur le respect des droits de l'homme.

Sur le volet sociétal, on évaluera l'intensité de la lutte contre l'exclusion et la discrimination, du mécénat culturel et sportif, du soutien à l'économie locale, du respect des lois, des partenariats avec des ONG.

La synthèse des approches académiques, institutionnelles et praticiennes fait de la RSE un construit multidimensionnel. Il se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires qui imposent cependant des arbitrages et amène le manager à définir des priorités en fonction de contraintes ou de choix politiques.

2. Du cadre juridique au cadre managérial

Les grands principes du développement durable ont été posés au sommet de Rio en 1992 et reconnaissent notamment :
- le droit au développement (équité inter générationnelle et intra générationnelle),
- le devoir de solidarité internationale
  - au plan environnemental (précaution et prévention des risques)
  - au plan économique (développement économique, transferts de technologies…)
  - au plan social (reconnaissance des minorités, information et participation des citoyens au processus de décisions…)
  - au plan sociétal (associer les citoyens aux projets de proximité, démocratie participative…).

Le cadre règlementaire a évolué avec la conférence de Kyoto en 1997, le livre vert de la Communauté Européenne en 2001, et la conférence de Johannesburg en 1992 qui a scellé la récupération du concept de RSE par les entreprises et les ONG.

De son côté, la France s'est dotée d'un cadre institutionnel lui permettant d'appuyer sa politique de développement durable sur des fondements législatifs et non plus sur de simples déclarations d'intentions. Les dates qui suivent rappellent la mutation juridique française :
- 1993 - incitation financière pour encourager les collectivités locales à élaborer des chartes environnementales ;
- 2001 - création d'un ministère de l'écologie ;
- 2003 - stratégie nationale de développement durable (création du Conseil National du Développement Durable) ;
- 2004 - Charte de Développement Durable adossée au préambule de la Constitution française.

Mais c'est avec la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 que les comportements ont évolué. Le législateur contraint les sociétés cotées à ajouter à leur rapport annuel des informations pertinentes sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leur activité.
Par ailleurs, le nouveau code des marchés publics de mars 2001 autorise l'introduction de considérations sociales ou environnementales dans les appels d'offres.

La pression juridique n'est pas la seule variable explicative de l'intégration de la RSE dans les politiques générales. Il faut aussi tenir compte du poids croissant de l'opinion et des ONG.
Ainsi, une enquête de la SOFRES en 2000 montrait que la principale menace perçue par les dirigeants d'entreprises est relative aux mouvements d'opinion (34 %). Soulignons encore la sensibilité RSE croissante des acteurs financiers et l'évolution de leurs méthodes de notation avec l'introduction de critères RSE dans les scoring.
Le développement des portefeuilles éthiques (avec des critères d'exclusion) et les appels à boycott (arme ultime contre ESSO, Danone, Coca Cola, Nike …) illustrent bien les risques encourus par les entreprises pour leur image.
Si beaucoup de grandes entreprises ont un actif net qui représente moins que leur valeur en bourse, c'est que les investisseurs y voient plus que la valeur liquide des biens de l'entreprise et qu'ils intègrent la valeur supplémentaire de leur réputation ainsi que la valeur de leur capital intellectuel.

Face aux défis RSE, les entreprises adoptent différentes attitudes et proposent une grande diversité d'actions concrètes. Les réactions de l'entreprise dépendent notamment de la pression des parties prenantes (consommateurs, salariés, collectivités locales, médias, ONG…), de ses valeurs, de la manière dont elle perçoit la RSE (logique d'investissement ou logique de coût).
Elles dépendent aussi de facteurs de sensibilité de l'entreprise qui viennent :
- du secteur d'activité (industrie pétrolière, chimie et confection sont plus exposées),
- de son degré d'internationalisation,
- de la nature de son actionnariat (grandes entreprises cotées ou non, PME…)

À cet égard, on pourrait penser que les PME françaises ne sont pas concernées et/ou ne font rien.
C'est inexact, car des PME non cotées ont entamé des démarches RSE, sous la conviction du dirigeant qui est souvent membre d'un réseau professionnel, et cela, même si il y a manque de moyens et absence de normes, comme le montre une enquête d'Entreprise & Carrières (2005).

En France, pour les PME, nous recensons 4 guides construits à partir d'expérimentations en entreprises :

- le bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale (CJDES) qui couvre 9 domaines de RSE avec une batterie de 450 questions,
- le diagnostic de la performance globale du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) comportant 300 items,
- le guide de l'Association du Nord-Pas-de-Calais « Alliances »,
- le guide SD 21000 de l'AFNOR qui permet aux entreprises d'intégrer les enjeux de la RSE à leur stratégie et de préparer la mise en place d'indicateurs (démarche accompagnée par les DRIRE).

Il y a, selon Saulquin et Schier (2005b), deux attitudes types extrêmes pour les dirigeants selon qu'ils envisagent la RSE comme une obligation ou une comme opportunité.
La RSE abordée comme une contrainte pousse à une vision procédurale et mécanique de la performance où les managers vont mettre en place, de façon parfois peu cohérente, des processus qui rentrent dans le cadre des attentes des principaux partenaires (qualité des produits, protection de l'environnement…). Même si cela n'est pas pleinement satisfaisant, gageons toutefois que la pression des partenaires peut influencer le management et conduire à hiérarchiser et pondérer les actions mises en œuvre.

La RSE abordée comme une opportunité répond à une véritable représentation fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche globale permet de définir des objectifs en termes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.
Une telle démarche accroît la dynamique interne : elle permet par exemple d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat…). Elle améliore aussi la dynamique externe : elle permet d'identifier les demandes spécifiques de chaque partie prenante et d'apporter des réponses à leurs attentes. C'est un outil de dialogue et d'engagement permettant de mieux apprécier les facteurs critiques de l'activité et de mieux se situer par rapport à ses principaux concurrents.

Une synthèse des approches types est résumée dans le tableau 2. Elles s'articulent autour de deux axes : la vision (fermée ou ouverte) de la firme, et la conception (statique ou dynamique) de la performance.
Dans une approche mécanique, la RSE est centrée sur des objectifs technico-économiques.
Dans une approche opportuniste, la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La RSE vecteur de performance opportuniste passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes.
Dans une approche procédurale, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus clés.
Dans une approche globale, la seule qui reflète réellement selon nous la spécificité de la RSE, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Tableau 2 *: Impact managérial de la RSE (adapté de Saulquin et Schier, 2005b)*

conception dynamique de la performance

APPROCHE PROCEDURALE La RSE signifie l'optimisation des processus, levier de dynamique interne . Eco-conception . Verdissement des produits . Charte éthique	APPROCHE GLOBALE La RSE participe à la vocation de la firme et devient un objectif de gestion . Adaptation de la stratégie . Philosophie fédératrice et sociétale
APPROCHE MECANIQUE La RSE permet la réduction des risques et des coûts . Mise en conformité règlementaire . Réduction des risques environnementaux	APPROCHE OPPORTUNISTE La RSE est un levier d'ouverture de l'entreprise . Communication sociétale . Concertation avec les parties prenantes . Activités caritatives

vision fermée de la firme ← → *vision ouverte de la firme*

conception statique de la performance

Ce cadre d'analyse visualise la grande diversité des perceptions de la RSE et des postures managériales dans lesquelles elle va pouvoir s'exercer. Ce cadre est-il universel ? Sur quelles actions conduit-il sur le terrain ? Nous tenterons d'apporter une réponse à ces interrogations dans la partie suivante à partir des études faites sur les pratiques des grandes entreprises et sur les analyses du reporting social des entreprises françaises en application de la loi NRE.

3. Comment les entreprises saisissent-elles le concept de RSE ?

3.1 - Il est difficile de parler d'universalité des fondements et des pratiques

Une étude de Price WaterHouse Coopers (2002), menée auprès de 140 grandes entreprises internationales, s'est intéressée aux raisons qui poussent les managers à initier une démarche de développement durable. Malgré la difficulté que ressentent les dirigeants à faire le lien entre la durabilité et leurs activités, 70 % d'entre eux mènent des actions en matière de RSE. Pour les tenants de la démarche, la principale motivation est effectivement la recherche d'une amélioration de l'image de l'entreprise (90 %), puis viennent : la recherche d'avantages concurrentiels (75 %), la réduction des coûts (73 %), l'alignement sur la tendance générale (62 %), l'engagement de la direction (58 %), la demande des clients (57 %).
Pour les entreprises qui n'ont pas initiées de démarche, les 5 premières raisons invoquées sont : l'absence d'intérêt évident (82 %), le manque d'intérêt des actionnaires (62 %), le manque d'intérêt de la direction (53 %), la difficulté à en mesurer les effets (47 %), l'absence de contraintes légales (41 %).

Bien que le concept soit multidimensionnel, l'étude montre que les actions menées pour l'environnement et vers la société semblent prépondérantes. Elles se traduisent par des programmes de prévention des pollutions (91 %), des programmes de gestion de l'environnement (88 %), le bénévolat des employés (77 %), l'implication de l'entreprise dans la communauté (74 %), des actions philanthropiques (74 %). Les différents volets de la RSE sont diversement traités par les entreprises, et le volet social semble moins développé que les autres volets.

Ces résultats sont concordants avec ceux d'une étude comparative de Maignan et Ralston (2002) visant à identifier les fondements, les parties prenantes et les pratiques de RSE (aux Etats-Unis, en France, au Royaume Uni et aux Pays-Bas). Les auteurs ont montré la très grande hétérogénéité des motivations et des pratiques. En France, les motivations de la RSE renvoient à la notion de performance (contrairement aux Etats-Unis où les valeurs fondent les démarches de RSE). Ensuite, les programmes aux Etats-Unis concernent le plus souvent la communauté (qualité de vie, éducation…) alors que les actions menées par les entreprises françaises concernent davantage les parties prenantes liées aux processus de production (qualité des produits ou conditions de travail) et c'est l'Etat qui se charge du « bien être » social. Tout ceci montre une conception assez étroite de la RSE en France.
Par ailleurs, les pays européens insistent, plus que les Etats-Unis, sur les problèmes d'environnement.
En conséquence, on trouve plutôt des programmes « qualité », des actions de santé et de sécurité en France. L'examen des communications des entreprises doit nous permettre de confirmer ce constat et de vérifier son actualité.

Tableau 3 : *Typologie de la RSE selon Maignan et Ralston (2002)*

Trois fondements ou principes directeurs	Cinq types de questions liées aux parties prenantes	Sept types de processus RSE
- les valeurs - les performances - les parties prenantes	- la communauté (art et culture, éducation, qualité de vie, protection de l'environnement, sécurité) - les clients : qualité des produits et services, sécurité - les salariés : traitement équitable, santé et sécurité - les actionnaires : gouvernement d'entreprise, information des actionnaires - les fournisseurs : opportunités équitables, sécurité	- les programmes philanthropiques - le sponsoring - le volontariat - les codes éthiques - les programmes qualité - les programmes de santé et de sécurité - le management des effets environnementaux

3.2 - La disparité des pratiques RSE en France et la timidité es innovations sociales

Une enquête de Liaisons sociales (Lévi, 2003) montre que l'intérêt des DRH pour le développement durable réside à 72 % dans l'amélioration de l'image de l'entreprise. Certaines entreprises ont bien compris l'avantage qu'elles pouvaient tirer de la diffusion d'informations sociales, notamment au niveau de leur notoriété et de l'attrait pour des candidats potentiels. Sur ce point, les entreprises françaises ne se différencient pas des autres. Il faut améliorer son image ou, à tout le moins, ne pas l'affaiblir.
Une recherche menée sur les communications des entreprises (Saulquin, 2004) nous a permis de vérifier la disparité des pratiques de RSE et notamment que le volet social semblait le plus délaissé.

Paradoxalement, c'est pourtant sur ce volet social que les observateurs semblent manifester le plus d'attente vis-à-vis des entreprises. Pour grand public, la responsabilité d'une entreprise s'applique avant tout au domaine social. Pour les salariés français plus précisément, cela signifie : une entreprise qui fait profiter ses salariés des bénéfices (intéressement, actionnariat salarié), une entreprise qui assure une sécurité de l'emploi et qui ne licencie pas si elle est bénéficiaire. Rappelons ici que les Français ont été fortement marqués par les licenciements « boursiers » auxquels ont procédés les grands groupes comme Marks & Spencer, Danone, Michelin, André notamment.
Une enquête de la SOFRES de 2001 prouve l'importance du social dans la perception de la RSE. Selon les résultats de ce sondage, la RSE c'est d'abord le refus de faire travailler les enfants du tiers-monde (79 % des personnes interrogées), puis ensuite pour 65 % c'est le fait de bien traiter les salariés. C'est encore informer le consommateur quand un produit présente des risques (51 %), c'est l'interdiction des discriminations raciales (41 %), c'est aussi le devoir pour les entreprises de développer l'employabilité de ses salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail (40 %).

Une étude du cabinet Alpha (2005) menée sur 80 entreprises du CAC 40 constate que les thématiques sociales sont inégalement investies dans les rapports. La communication semble refléter la diversité des pratiques et la timidité des innovations en matière sociale.
Les thèmes dont les entreprises parlent le plus (avec des indicateurs chiffrés, des développements qualitatifs, des mesures de suivi régulier) sont : la formation, la gestion de l'emploi, l'hygiène et sécurité, le dialogue social, l'égalité professionnelle.
Les sujets dont les entreprises parlent le moins (avec un discours et des données vagues) sont : l'organisation du travail, la sous-traitance, le respect des droits fondamentaux, l'intérim, les restructurations et leurs impacts. L'étude montre des efforts inégaux en matière de transparence sociale, et révèle que de nombreuses entreprises sont encore très en deçà de ce que l'on attend en matière d'informations sociales. Ce reporting est un enjeu pour la qualité du dialogue social, mais il y a encore, selon les auteurs, beaucoup d'entreprises classées dans la catégorie des « rien à cirer ».

Face aux défis sur le volet social, nous avions déjà observé les entreprises apportaient principalement une réponse « formation » (Saulquin, 2004). Les actions de formation sont largement en tête des pratiques RSE choisies par les entreprises. Elles y voient des retombées directes, avec la possibilité de développer un sentiment d'appartenance, une culture « maison ». En développant des compétences spécifiques chez leurs salariés, elles visent plus d'implication, plus de qualité, plus de fidélité des salariés, plus de satisfaction des consommateurs. Dans ce domaine, des initiatives originales ont vu le jour (rappelons l'exemple d'ACCOR qui a fait figure de pionnier avec une université interne : l'Académie ACCOR).
Face aux conséquences à la mondialisation, il apparaît à Chauveau et Rosé (2003) que l'employabilité et la formation sont certainement une réponse à ces mutations économiques, mais qu'elles survalorisent le critère de compétence. Pour les auteurs, le marché de l'emploi est de plus en plus fermé aux travailleurs non qualifiés. La mondialisation et le progrès technique accroissent les inégalités sociales et accélèrent le rythme du changement.

Une étude de terra-nova (6 novembre 2003) a aussi démontré que les indicateurs de performance sociale restent les plus mal couverts. La performance sociale serait la véritable « lanterne rouge » avec un taux de couverture moyen de 10 % seulement par rapport aux indicateurs prescrits.
De plus, l'étude constate une grande disparité sectorielle. Parmi les secteurs les plus engagés, on retrouve les services aux collectivités (Suez et Véolia), la distribution (Carrefour) et les produits pharmaceutiques, l'automobile (Renault puis PSA) et enfin l'agroalimentaire (Danone). Les secteurs des transports, des loisirs, des télécommunications et de l'hygiène, cosmétiques et produits ménagers sont moyennement engagés. Enfin, les secteurs les moins mobilisés sont ceux de l'immobilier et des services informatiques.

Au terme de cette présentation, il nous faut nous interroger sur la pertinence des informations que nous avons utilisées. Nos observations reposent sur des déclarations, ce qui pose des limites de fiabilité et de comparabilité des discours. En matière de données sur la RSE, le chercheur ne sait pas toujours s'il mesure une réputation sociale ou une performance sociale.

Conclusion

Il ressort de toutes ces recherches et études une très grande hétérogénéité des pratiques en matière de RSE. Toutefois, si on se fonde sur leur reporting, les entreprises affichent une caractéristique commune : la timidité des actions en matière sociale.
La richesse du concept de RSE permet des interprétations multiples et par conséquent une grande diversité d'actions. Tous les managers n'ont pas la même perception de ce que recouvre la RSE, ce qui explique les débats et les conflits d'intérêts autour du concept. Il est par ailleurs difficile d'être en bonne position sur toutes les dimensions à la fois. Mais quand elle se limite à la stricte application des textes règlementaires, la RSE est déséquilibrée et le concept s'appauvrit.

En France tout particulièrement, le volet social de la RSE prend une place significative aux yeux du grand public.
Si les organisations ont dans un premier temps été tentées d'investir davantage dans la communication sociale que dans la gestion sociale, produisant des premiers rapports quelque peu indigents, elles ont pris aujourd'hui la mesure du défi social. Les comportements socialement responsables s'affichent plus clairement, les bonnes pratiques sont citées et récompensées, l'exemplarité paye.
Les sceptiques qui voyaient dans la loi NRE un tracas juridique et administratif supplémentaire, ou un nouveau référentiel encombrant, reconnaissent maintenant que cette loi fait évoluer les comportements managériaux dans le bon sens (Wolff et alii, 2005).
Les dirigeants sont unanimes pour dire leur attachement au facteur humain, leur adhésion aux valeurs de dignité, d'égalité, de solidarité. Alors, ils doivent le démontrer en affichant des preuves dans les rapports RSE mis sur la place publique. Les indicateurs sociaux publiés sont encore insuffisants, voire discutables, mais chaque année apporte de réelles avancées. C'est dans cette publication, dans la diffusion des bonnes pratiques, dans la réflexion qui entoure la construction d'indicateurs fiables et pertinents que semble être la puissance de la loi NRE.
Ce mouvement force les décideurs à s'interroger sur les pratiques sociales, sur la finalité réelle de l'entreprise, sur la tension entre l'économique et le social, sur la légitimité des décisions et des actions.

La RSE peut ainsi devenir une opportunité. En anticipant des contraintes ou en prévenant des risques (sociaux, écologiques, juridiques), en réduisant les coûts liés à la consommation de certaines ressources, en augmentant son niveau de qualité de service, en différenciant son offre sur le marché et en améliorant sa notoriété, les entreprises ne prennent qu'un risque : celui d'augmenter globalement leur performance économique et financière.

Bibliographie

ALLOUCHE J. HUAULT I. ET SCHMIDT G. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *15e Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre 2004.

BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.

CAROLL A.B. (1979), A Three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp 497-505.

CHAUVEAU A. ET ROSÉ JJ. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation.

COMBES M. (2005), Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, *Revue management et Avenir*, n° 6.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. (2001), *Livre vert*, 18 juillet.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2002), Lignes directrices pour le reporting développement durable.

GOUDARD D. ET ITIER S. (2005), Les informations sociales dans les rapports annuels. Troisième année d'application de la loi NRE, *Alpha Etudes*, Marseille, Septembre.

LÉVI C. (2003), « *Les DRH sur tous les fronts* », Liaisons sociales/Magazine, décembre.

LE NAGARD G. (2005), Responsabilité sociale. Les PME aussi, *Entreprises & Carrières*, n°713.

MAIGNAN I. ET RALSTON D. (2002), Corporate Social Responsability in Europe and the US : Insights from businesses' self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter.

PRICE WATER HOUSE COOPERS. (2002), Sustainability Survey Report, août.

SAULQUIN JY. (2004), GRH et Responsabilité Sociale : Bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, *15e Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.

SAULQUIN JY. ET SCHIER G. (2005a), La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance, *Congrès GREFIGE*, Nancy, 17 & 18 mars.

SAULQUIN JY. ET SCHIER G. (2005b), Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? *Direction et Gestion*, à paraître.

WARTICK S. ET COCHRAN P. (1985), The evolution of the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, 10.

WOOD D. (1991), Social Issues on Management : Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, 17.

WOLFF D. ET ALII (2005), *Le management durable*. Hermès Lavoisier.

www.terra-nova.fr

Le « métier » d'auditeur social : réalité et devenir ?

Aline Scouarnec
Maître de Conférences
Université de Caen
aline.scouarnec@unicaen.fr

Antoine Veniard
Professeur
Ecole de Management de Normandie
a.veniard@ecole-management-normandie.fr

Introduction

« Aujourd'hui encore, tout un chacun peut se prévaloir du titre d'auditeur social dans la mesure où la profession n'est pas réglementée et où, pour l'instant, il n'existe pas d'enregistrement de cette profession auprès de la CNCP, Commission nationale de certification professionnelle, rattachée au ministre en charge de la formation professionnelle. Cependant, si le titre n'est pas protégé, le marché de l'audit social existe et c'est seulement à travers lui que l'audit social trouve sa légitimité » (Combemale, Igalens, 2005). Partant de ce constat, qu'en est-il de l'auditeur social ? de ses missions ? de ses compétences ?

L'objet de cet article est précisément - en prenant appui sur une enquête terrain réalisée en février 2005, de nature prospectiviste, basée sur l'avis d'experts (Boyer, Scouarnec, 2002) - de s'interroger sur la réalité et le devenir de l'auditeur social. Au regard du contexte, des évolutions juridiques, des attentes des clients (externes et internes), il s'agira de définir le champ d'action de l'auditeur social, aujourd'hui et demain ainsi que les compétences mobilisées. La rapide évolution de l'environnement impose de prendre du recul pour imaginer les différents « possibles » de ce qui sera peut-être demain un métier à part entière : l'auditeur social. Dans une première partie, nous poserons le cadre conceptuel et méthodologique de ce travail de recherche, dans une deuxième partie, nous présenterons les premiers résultats obtenus.

1. Cadre conceptuel et méthodologique

Ce travail s'intègre dans une réflexion sur les conséquences de la théorie des parties prenantes sur l'organisation et en particulier sur ses effets sur les activités d'audit social. Nous présenterons donc brièvement le cadre théorique lié aux parties prenantes puis nous montrerons l'intérêt d'avoir recours aux approches dites de « prospective métier » (Boyer, Scouarnec, 2002, 2005), tant d'un point de vue conceptuel que méthodologique.

1.1 - Le cadre conceptuel

De nombreux auteurs ont contribué à la constitution du courant dit des parties prenantes. Nous allons en faire une rapide présentation.

1.1.1 - La théorie des parties prenantes

C'est certainement à Freeman (1984) qu'il revient d'avoir le premier systématisé la notion de parties prenantes. Pour Evan et Freeman (1983), le concept de

partie prenante est une généralisation de celui d'actionnaire, qui a été indûment privilégié par les théories existantes. Pour lui, les parties prenantes comprennent les groupes « qui sont vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise ». La plupart des théoriciens des parties prenantes procèdent à la même distinction et représentent ainsi les parties prenantes dans une grande entreprise. 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.

Dans leur travail de synthèse, Mitchell, Angle et Wood (1997) présentent et analysent vingt-sept définitions des parties prenantes, étalées sur une période allant de 1963 à 1995. Dans la littérature anglo-saxonne en particulier, on distingue les shareholders (actionnaires) et les autres stakeholders. Freeman (1984) les définit comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Mercier (1999), quant à lui, définit les stakeholders comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. La théorie des parties prenantes propose d'appréhender l'organisation comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (Donaldson et Preston, 1995). Elle donne ainsi aux valeurs et à l'éthique une place centrale. Ainsi pour Pesqueux et Biefnot (2002), « c'est alors qu'apparaît la responsabilité sociale de l'organisation et que le modèle de l'organisation en parties prenantes, qui lui sert de support, vient constituer un renouvellement de la représentation du rapport qui s'instaure entre l'organisation et ses partenaires. La question de la responsabilité sociale se concrétise alors autour « du concept de « triple bottom line » : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. Le débat est ainsi ouvert entre stakeholder (partie prenante), shareholder (actionnaire) et entre stakeholders entre eux » (Pesqueux et Biefnot, 2002).

Comme le précisent Igalens et Joras (2002), « la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités industrielles et commerciales. Pour cette raison, on évoque parfois la notion de triple résultat : une bonne performance devient alors économique, sociale et environnementale ». Dans le livre vert de la Commission des Communautés européennes, la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) a été définie comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines…) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ». Ce cadre théorique étant ainsi posée, on comprend l'importance grandissante des activités d'audit social et en conséquences, des évolutions à venir en termes d'activités, de formation et de compétences pour l'auditeur social.

1.1.2 - Les travaux sur le devenir des métiers

Ayant posé le cadre théorique relatif aux parties prenantes et à la responsabilité sociale, nous présentons maintenant les fondements des approches dites de prospective métier. Comme le souligne Boyer (2002), la prospective métier ou plus généralement la réflexion sur le devenir des métiers « est un thème qui intéresse par définition de nombreux acteurs :

- les salariés qui exercent leurs talents dans un ou plusieurs métiers et qui souhaitent connaître les compétences qui leur seront demandés à l'avenir.
- les responsables hiérarchiques de ces mêmes salariés soucieux de s'assurer que les compétences requises par les activités futures de l'entreprise seront bien détenues par leurs collaborateurs.
- les directions des ressources humaines qui ont en charge la régulation du personnel de l'entreprise et notamment l'évolution des salariés.
- les organismes de formation interne ou externe aux entreprises soucieux de proposer des programmes pédagogiques visant à faire évoluer dans le sens attendu par le marché de l'emploi les compétences des participants, qu'ils soient en formation initiale ou continue.
- les autorités politiques très sensibles à l'évolution de la compétitivité du pays dont ils ont la responsabilité. »

De plus en plus, les réflexions de prospective métier et en particulier les activités liées à l'observation des métiers constituent un véritable savoir actionnable au sens d'Argyris (2003) pour les équipes RH (Boyer, Scouarnec, 2005). En effet, les trois principes suivants semblent être respectés :

1. Il y a correspondance entre les intentions des acteurs et les résultats effectifs : ceci semble possible car la mission d'analyse et d'anticipation a comme objectif de réduire les asymétries d'information et donc l'incertitude entre les différents acteurs intéressés par les problématiques métiers.

2. D'une manière telle que les effets perdurent : la mission de veille et de communication remplit cet objectif. L'observation des métiers ne peut se concevoir que dans une vision dynamique du temps. En partant des travaux de Méric (2001), nous posons les quatre attitudes possibles à l'égard du temps :

- la rétrospection : c'est la prise en compte du passé ;
- la prospective : c'est la prise en compte du futur ou plus exactement des futurs possibles ;
- la réaction qui consiste à réagir après un événement
- la proaction qui consiste à anticiper, à agir avant.

Nous considérons à ce niveau qu'elle permet de réconcilier le temps de la réflexion et le temps de l'action.

3. Sans dégradation du niveau existant d'efficacité dans la résolution des problèmes. Le « terrain » ne se conçoit donc pas comme un espace de simple observation mais comme un espace de co-conception de l'action collective. C'est dans ce cadre que se conçoit l'observation des métiers. Un observatoire des métiers est une instance technique d'aide à la décision. Il est chargé de fournir toute information utile concernant la gestion de l'emploi et des compétences. Cette mise à disposition de l'information suppose une dimension de veille sociale. En effet, un observatoire des métiers doit se concevoir comme un lieu d'échange, de confrontation d'idées et de construction des « possibles ». Dans ce cadre, l'observatoire est donc chargé de mener des travaux d'analyse ou de coordonner des études relatives aux métiers concernés et de les projeter dans l'avenir.

Dans un contexte où avoir un métier, ce n'est plus être libre au sens où l'entendait Proudhon (j'ai un état, je peux aller partout, je n'ai besoin de personne), mais c'est être détenteur d'un patrimoine dont on pense, à tort ou à raison, qu'il a une valeur sur un marché du travail qui transcende celui de l'entreprise (Piotet, 2002), on comprend alors l'enjeu tant individuel que social, voire sociétal que représente le devenir des métiers. L'observation des métiers se trouve ainsi légitimée en ce qu'elle se pourvoit comme réductrice d'incertitude, d'asymétries d'information et qu'elle permet une meilleure appréhension de l'espace-temps. La problématique d'une prospective des métiers peut prendre diverses orientations :

- Il s'agira pour l'organisation et l'individu de s'intéresser à l'évolution des compétences nécessaires à l'exercice d'une activité, d'un métier.
- Il y aura lieu de prendre en compte les relations entre le devenir d'un métier individuel et le métier de l'entreprise auquel il se rattache. Les articulations entre l'un et l'autre sont souvent plus complexes qu'il n'y paraît : par exemple, ce n'est pas parce qu'un métier d'entreprise est stagnant ou décroît même sensiblement qu'il ne peut procurer des débouchés intéressants compte tenu parfois du taux de renouvellement des effectifs, qui peut être plus important que celui de la décroissance elle-même.
- Pour chaque métier, on pourra au moins se poser trois types de questions. S'agit-il :
  - D'un métier perdu » pour lequel, quel que soit l'effort de formation, la certitude de l'abandon est acquise ?
  - D'un métier en survie positive pour lequel les compétences nécessaires à son exercice doivent évoluer avec les formations correspondantes ?
  - D'un métier naissant, au contenu pas toujours facile à cerner ?

L'évolution des diverses composantes d'un métier n'est pas homogène : de nombreux facteurs devront être pris en compte :
- les variables contextuelles d'organisation, de filières, de métier d'entreprise ;
- les mutations technologiques, tel l'impact considérable des TIC ;
- les changements économiques comme la mondialisation, les vagues de concentration et fusions ;
- les évolutions juridiques et institutionnelles, comme celles relevant de l'écologie, des conditions de travail ;
- les mutations sociologiques comme les changements de comportement du consommateur, des acteurs.

Il convient, en permanence, de placer toute réflexion sur le contenu des métiers individuels dans une dimension rétrospective et prospective. En effet, un historique des métiers permet une meilleure compréhension de la construction du métier individuel. Il conduit à relativiser parfois l'importance du présent dans la détermination du futur, ce que Michel Godet (Godet, 1997) appelle « l'illusion des nouveaux métiers ». La capacité d'un métier individuel à supporter plusieurs périodes de mutation doit nous inciter à être plus circonspects quant à l'impact de mutations répétées ou anticipées.

1.2 - La méthodologie mise en œuvre

Pour cette étude sur le devenir de l'auditeur social, nous avons utilisé la méthode nommée P.M pour Prospective Métier, qui comprend plusieurs étapes que nous détaillons dans le tableau ci-après.
Nous allons faire une rapide présentation de la façon dont se déroule cette étude.

L'analyse documentaire
Dans un premier temps, nous avons réalisé un état de l'art sur le sujet. Pour ce faire, nous avons constitué une base documentaire à partir de données provenant de journaux académiques français ou anglo-saxons, de revues de presse ou d'études réalisées sur l'audit social en général. Nous avons ensuite sélectionné un ensemble d'acteurs-experts (20 au total) de par leurs expériences et parcours.

Les entretiens d'acteurs-experts
Nous avons en effet réalisé 20 entretiens en profondeur auprès de ces acteurs-experts. Ces entretiens ont tous

Encadré 1 *: La méthode 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

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.

L'analyse de contenu et la rédaction d'un questionnaire
Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu. Cette analyse de contenu a été réalisée par codage thématique. Ce travail nous permet actuellement de construire un questionnaire qui sera envoyé d'ici l'été aux acteurs-experts. Après l'analyse de ce questionnaire, une journée de travail sera organisée afin de faire travailler ensemble des acteurs-experts et de pouvoir ainsi déployer la méthode PM dans sa globalité. Les résultats présentés ci-après sont donc à considérer comme des résultats intermédiaires ou des premières pistes de réflexions.

2. Réalité et devenir de l'auditeur social

Afin de présenter les premiers résultats de ce travail de recherche, nous allons dans un premier temps apporter quelques précisions de vocabulaire relatives à l'audit et à l'auditeur, puis nous mettrons en évidence les principales mutations d'ordre juridico-normatives qui commencent à impacter l'activité de l'auditeur social, puis nous terminerons par la présentation de quelques premières pistes de réflexion quant au devenir de l'auditeur social.

2.1 - Définitions

L'IAS (Institut de l'Audit Social) propose une définition de l'audit social : *« forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court »*. L'Audit Social sert à repérer et quantifier les risques liés au personnel dans le but de les réduire. Pour mener un audit social complet, il faut s'intéresser au cadre juridique (audit minimum = audit de conformité), aux ressources humaines (politique managériale et application de celle-ci) et pour aller au bout, audit de la RSE (la question est de savoir jusqu'où va cette responsabilité sociale de l'entreprise, fournisseurs et sous-traitants directs et indirects ?). L'audit social porte sur :

- la structure : droit des salariés, condition de travail, qualité du management (formation, pression sur les équipes de travail…), organisation…
- l'environnement de l'entreprise : fournisseurs, les sous-traitants, (distribution ?), la qualité de vie des employés de l'entreprise…

Le tableau ci-après présente les acteurs de l'audit social

Bien sûr parmi les parties prenantes, il faut citer les auditeurs sociaux eux-mêmes. Pour le moment, il n'existe pas de façon officielle de métier d'« Auditeur Social ». Tout juste certains organismes certifient-ils des compétences que doit posséder un Audit Social, ou encore existe-t-il des formations initiales permettant de le devenir (ex : Master Audit social à l'IAE de Lyon). L'Institut d'Audit Social lui-même propose un référentiel de compétences de l'auditeur social.

Encadré 2 : *Les acteurs de l'Audit Social*

Qui	Pourquoi	Comment	Thèmes associés
Entreprises en tant qu'entités morales	Bonne image auprès des clients et actionnaires / Pression de l'environnement	Adhésion à des normes, création de chartes	Développement Durable et performances économiques
DRH	Améliorer les performances managériales de l'entreprise Evaluation du capital humain et de l'organisation/ Evaluation des politiques RH mises en place	Audit externe par rapport à des référentiels pour augmenter la qualité du management, + contrôle interne	Sécurité professionnelle : employabilité Bilan social
Investisseurs	S'assurer que leurs investissements sont faits sur des valeurs sûres. Limiter les scandales qui pourraient déprécier la valeur	S'assurer du respect des lois et normes par des agences de notations (VIGEO)	Actualité : scandale ENRON
Président d'entreprise	Se prémunir de toutes sanctions pénales au vu de sa responsabilité	Audit externe pour certifié la conformité aux normes et audit interne de contrôle	Responsabilité pénale du chef d'entreprise : loi Perben 2
Clients Entreprises et Particuliers	Pour s'assurer que les fournisseurs respectent bien les engagements pris 20% des consommateurs finaux se disent près à payer un produit plus cher s'il est garanti éthique.	Mandat d'auditeurs internes chez les fournisseurs	RSE, pratiques d'achat responsable Limites de l'audit
Syndicats et ONG	Parce que le dialogue est toujours plus riche quand il prend en compte toutes les parties	S'appuient sur les cabinets de notation et les études menées par certaines associations	Représentativité du personnel Prise en compte de l'environnement extérieur des salariés.

Aussi, peut-on aujourd'hui trouver différentes formes d'exercer ce métier : les auditeurs indépendants, les cabinets Anglo-Saxons, les auditeurs internes, les cabinets de notation.

Le métier d'auditeur social prend place et dialogue avec des métiers émergents, acteurs de notation sociale, acteurs de développement durable, déontologues, certificateurs, analystes en tout genre. Ces acteurs ont besoin d'informations pour répondre aux entreprises dans leur préoccupations nouvelles issues notamment tant des réglementations et normes nationales (type loi NRE) qu'internationales (type ISO 9000). Au total, le champ social pris en compte par l'audit social est très large : gestion des ressources humaines et des organisations, éthique, rating social, responsabilité sociale, développement durable, gouvernance de l'entreprise avec ses partenaires, environnement.

Les différentes pressions qui pèsent sur l'entreprise sont de plus en plus contraignantes et participent à l'évolution de l'audit social. Les contradictions du management s'accumulent et en disent la complexité :

- Triomphe de la mesure et du quantitatif contre les besoins d'affectif, le vécu émotionnel et l'attachement charnel des acteurs à leurs organisations.

- La prolifération de procédures, de règles et de normes contre les logiques d'autonomie et les appels à la créativité.

- La victoire de l'utilitarisme, de l'instrumentalisme contre les besoins de sens, de valeurs, et la montée des questions éthiques.

Ces contradictions posent problèmes, laissent trop souvent perplexes les auditeurs sociaux et invitent donc à construire un modèle de référence. Nous tenterons d'y contribuer et proposerons en fin d'article différentes pistes d'évolutions possibles pour l'auditeur social.

Le Centre de Certification Internationale d'Auditeurs Spécialisés (CCIAS) a été développé dès 1992 au sein de l'IAS[1]. Son rôle consiste à mener des recherches et des expériences dans le domaine de la certification des auditeurs sociaux. Le centre est organisé et fonctionne selon les prescriptions de la norme internationale NF EN 45013 prochainement remplacée par la norme NF EN ISO 17024. Ces deux normes fixent les principes à respecter et les dispositions à prendre pour assurer la qualité et la fiabilité du processus de certification, l'impartialité des évaluations et l'égalité de traitement des candidats. Il entretient des rapports de partenariat avec l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et avec l'Association Nationale des Directeurs et cadres de la fonction Personnel (ANDCP) ; il est en relation

[1] Institut d'Audit Social, qui a été créé par Raymond Vatier il y a 20 ans pour répondre à un besoin grandissant des entreprises, à savoir celui d'audit social et de pratiques méthodologiques pertinentes. Cet institut anticipe les évolutions du champ de l'audit social.

suivie avec la chambre des employés privés de Luxembourg, l'institut de l'Audit Interne (IFACI), l'association Portugaise des ressources humaines (APG) ainsi que des organisations d'auditeurs sociaux au Maghreb. Le CCIAS délivre actuellement des certificats d'auditeur social dans deux spécialités : l'audit GRH et l'audit RSE, en conformité avec les normes internationales. Le CCIAS délivre depuis plusieurs années des certificats d'auditeur social et d'auditeur social chef de mission en référence :

- A la norme internationale ISO 19011 pour ce qui concerne les principes généraux d'audit, la qualification générale et les qualités personnelles des auditeurs.

- Aux référentiels spécifiques de l'audit social établis par l'IAS, fondateur de la discipline, au sein d'un groupe représentatif de personnalités issues des différentes parties prenantes de la RSE.

Les certificats délivrés par le comité de direction du CCIAS attestent de la capacité de leurs titulaires à pratiquer des missions d'audit social conformément aux règles professionnelles et à la déontologie de la spécialité. Le certificat obtenu est valable dans « tout pays » du fait de la reconnaissance réciproque des accréditations délivrées par les organismes internationaux compétents. Sa validité est de trois ans à compter de la date de sa délivrance. Il est renouvelable, après examen, pour des périodes successives de 3 ans. L'accréditation des organismes de certification permet d'assurer aux milieux économiques et sociaux que les organismes détenteurs d'une accréditation opèrent au niveau de la qualité fixée internationalement. En France, l'accréditation est délivrée par le COFRAC. Pour un organisme certificateur, une telle accréditation n'est pas obligatoire. Elle présente cependant des avantages importants pour les auditeurs et pour leurs clients. Elle incite l'organisme certificateur à des efforts permanents de maîtrise et d'amélioration de son dispositif. Elle assure donc les auditeurs certifiés et leurs clients de la valeur du certificat délivré et du maintien de cette valeur dans le temps. Elle permet aux auditeurs certifiés de faire valoir leur professionnalisme hors des frontières nationales.

2.2 - L'évolution du contexte

Les entreprises et organismes sont de plus en plus soucieux de l'éthique et des valeurs morales dans leur fonctionnement et leurs relations avec les parties intéressées (stakeholder). La prise en compte des problématiques liées au développement durable et au respect des travailleurs et des fournisseurs devient un facteur de différentiation auprès des actionnaires et de l'opinion publique. Les critères d'évaluation de notation, de loi et de normes sont multiples et variables, comme le précise les tableaux pages 7 et 8 :

2.3 - Les premiers résultats :

Il convient désormais, à l'issue de la présentation du contexte général, de présenter les premiers résultats. Quelques pistes peuvent dorénavant être posées :

Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Judiciarisé »
Aujourd'hui, les entreprises sont soumises à des pressions émanant de toutes les parties prenantes du jeu économique. Aux côtés des comités de direction des actionnaires, des employés et de leurs organes représentatifs, des clients, agissent des groupes de pression comme des ONG, des associations de consommateurs, des associations de riverains, la presse, les Pouvoirs Publics. Chacune de ces parties possède son propre intérêt au développement de l'entreprise et se pose comme contre-pouvoir dès lors que l'entreprise néglige le bien général. Face à ses différentes pressions externes et internes, les entreprises ressentent un besoin accru de protection et de justification. C'est un besoin d'autant plus important que les organisations évoluent dans un contexte juridique de plus en plus strict et sévère. La prolifération des lois en terme de responsabilité des entreprises (loi NRE, Sarbanes-Oxley, GRI…) est à l'origine de la confusion qui règne autour d'elles. La capacité à raisonner en terme de risques juridiques va amener les entreprises à faire appel à des experts extérieurs en droit social afin de leur garantir une conformité et ainsi réduire les risques pénaux et les coûts inhérents à toute action en justice. Dans cette optique, on imagine un auditeur social avocat capable d'avertir l'entreprise sur les risques qu'elle court en matière de droit social, sociétal et environnemental. Une analogie peut être faite avec les cabinets anglo-saxons qui réalisent des audits de conformité pure. Nous pourrions donc envisager que pour les entreprises soumises à la loi NRE, le commissaire aux comptes soit lui-même habilité à faire cet audit de vérification du rapport annuel, tant sur les parties comptables et financières que sur les parties sociale, sociétale et environnementale. En effet, il s'agit simplement de vérifier l'existence de documents.

Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Certificateur »
La complexification et la judiciarisation du système entraîne, comme nous avons pu le mentionner, un besoin de sécurité accru face au risque pénal. Aussi, un des moyens les plus sûrs actuellement de se protéger, d'un point de vue national et international, est la certification. En effet, il semble important pour les entreprises de pouvoir communiquer leur fiabilité sur des domaines tels que la qualité, le management, l'environnement. Le domaine social est déjà évoqué dans certaines certifications, toutefois, il n'en existe pas de spécifique. Au niveau international, après les normes ISO 9000 et 14 000, la norme dont on entendra parler dans les entreprises pourrait bien être la norme SA 8000. La SA (Social Accountability) 8 000 a été élaborée en 1997 par

Encadré 3 : *Les normes*

Loi/Normes	Caractéristiques
La loi NRE :	un décret d'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques -NRE- rendant obligatoire pour les sociétés cotées sur un marché réglementé la fourniture, dans leur rapport annuel, d'informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités, vient d'être publié au Journal Officiel du 21 février 2002. L'information environnementale fournie par les sociétés cotées est rendue plus accessible, plus cohérente et plus complète. Devront ainsi figurer dans le rapport annuel les consommations de ressources en eau, en matières premières, en énergie, les rejets affectant gravement l'environnement, notamment les gaz à effet de serre, objets d'un arrêté complémentaire qui sera publié dans les prochaines semaines. En outre, dans une perspective dynamique de responsabilisation des acteurs et d'amélioration progressive des conditions de production pour l'environnement, les sociétés devront indiquer : mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces, les démarches internes pour mieux former et informer les salariés sur l'environnement, pour réduire les risques ou promouvoir le recours aux énergies renouvelables. Les entreprises devront également faire figurer au rapport annuel des informations sur la manière dont elles prennent en compte l'impact territorial de leurs activités. Les relations avec les populations riveraines et les associations devront être traitées, conséquence légitime de l'importance acquise par les questions de localisation de sites, de risque industriel et de débat public. Le rapport indiquera également l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des conventions fondamentales de l'Organisations Internationale du Travail (OIT), ainsi que des informations quant à l'impact sur le développement régional et les populations.
Normes ISO 9000 et ISO 14000 :	Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO ait jamais publiées. Elles sont mises en œuvre par quelque 760 900 organisations dans 154 pays. ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de management de la qualité dans les relations interentreprises et ISO 14000 devrait réussir aussi bien, sinon mieux, en permettant aux entreprises de relever leurs défis en matière d'environnement. La famille ISO 9000 traite principalement du "management de la qualité". Ce terme recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre: - aux exigences qualité du client et - aux exigences réglementaires applicables, tout en visant, - à améliorer la satisfaction du client, et - à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs. La famille ISO 14000 traite principalement du "management environnemental". Ce terme recouvre ce que l'organisme réalise pour: - réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, et - réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales.
Norme ISO 19011	C'est une norme d'audit commune pour les systèmes de management de la qualité et environnemental qui vient de paraître. A l'heure où l'entreprise concentre ses efforts en matière de qualité et d'environnement, les chefs d'entreprise doivent être informés sur les démarches qui la conduiront vers la réussite des audits menés dans ces domaines. La norme ISO 19011 "*Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*", permet d'atteindre cet objectif. Elle signe ainsi de façon officielle l'entrée dans l'ère du Management Intégré en introduisant les notions d'audit conjoint et d'audit combiné. Elle donne des conseils sur le management de programmes d'audit, la réalisation d'audits internes ou externes de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental, ainsi que sur la compétence et l'évaluation des auditeurs.
La norme SA 8000	La norme SA 8000 est le guide de référence pour construire un système de management permettant d'assurer le respect des exigences liées à la responsabilité sociale. Ce système peut s'intégrer aux systèmes de management existants dans l'entreprise (qualité, environnement…). Quelques critères de la norme SA 8000 : Travail des enfants : travailler en deçà d'un âge minimum / Travail forcé : punir physiquement ou confisquer des biens personnels / Santé et sécurité : prévention des risques / Discrimination / Discipline / Heures de travail / Rémunération... - Quels bénéfices attendre de la SA 8000 ? Bénéfices pour l'entreprise : Transformation des valeurs sociales de l'entreprise en actions concrètes, Valorisation de l'image sociale de l'entreprise, Motivation et fidélité du personnel, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Bénéfices pour le personnel *:* Volonté d'organiser l'expression collective dans l'entreprise (syndicats et partenaires sociaux), Sensibilisation des collaborateurs à leurs droits fondamentaux. Bénéfices pour les consommateurs *:* Assurance d'acheter des produits et services à une entreprise « éthique ».

Encadré 3 : *Les normes*

Le Global Compact	Le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a évoqué l'idée du Pacte Mondial dans un discours prononcé au Forum économique mondial de Davos, le 31 janvier 1999. La phase opérationnelle du Compact a été lancée dès avril 2003. En adhérant à Global Compact, chacun se doit d'appliquer neuf grands principes : Les Droits de l'homme : Principe n°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. Principe n°2, à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme. Normes du travail Principe n°3, les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ; Principe n°4, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; Principe n°5, l'abolition effective du travail des enfants ; Principe n°6, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Environnement Principe n°7, les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement, Principe n°8, à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; Principe n°9, à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. Le Global Compact s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. Pourquoi participer à cette initiative ? Si l'on part du principe que les marchés sont devenus globaux, il doit en être de même pour l'idée d'une citoyenneté d'entreprise et de la pratique d'une responsabilité sociale d'entreprise. Dans cette nouvelle économie mondiale, il est bénéfique aux compagnies d'intégrer ces principes comme éléments constituants de leurs stratégies et pratiques d'entreprise

un organisme américain le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), aujourd'hui appelé SAI (Social Accountability International), afin de répondre à la demande des associations de consommateurs. Elle s'appuie sur des grands textes de référence en matière des 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. La certification SA 8 000 garantit des conditions de travail sûres et décentes. En France, peu d'entreprises ont souhaité se faire certifier SA 8 000 (3 recensées à ce jour). Le plus grand nombre de certifiés se trouvent en Asie. En Europe, c'est l'Italie qui en compte le plus. Toutefois, si la SA 8 000 a le mérite de donner un cadre dans des pays où les lois sociales sont inexistantes, peu contraignantes ou faciles à détourner, elle n'est peut-être pas adapté aux exigences des clients qui évoluent dans des états où ces principes sont un minimum déjà dépassé par le plus grand nombre. Il est à noter qu'actuellement, l'ISO examine la possibilité d'élaborer des normes internationales touchant à la responsabilité sociale des entreprises et qu'il ne serait pas étonnant de voir un certain nombre de normes en matière sociale se créer. C'est un marché qui va prendre forme avec l'apparition de certificateurs professionnels, activité envisageable dans le portefeuille de l'auditeur social. C'est un niveau d'audit plus avancé que l'audit de conformité dont nous parlions dans le scénario précédent, toutefois il s'agit simplement d'attester d'une conformité par rapport à une norme, et ce n'est pas un audit des causes. Il reste purement descriptif et non explicatif. On peut voir une amélioration dans le passage de la loi à la norme, c'est qu'une entreprise est obligée de respecter la loi alors qu'elle choisit - l'environnement concurrentiel l'oblige presque autant que la Justice - d'adhérer à une norme. C'est un pas en avant qui laisse présager un contrôle de l'auditeur facilité puisque plus volontaire de la part de l'entreprise. En plus, si les lois sont différentes selon les pays, les normes n'ont pas de frontières. Il y aura aussi une communication de cette accréditation qu'obtiennent les entreprises, aussi l'auditeur certificateur devra lui-même être certifié (ce peut être là le rôle d'organismes comme le CCIAS), pour évaluer l'éligibilité d'une entreprise à la norme. Ces auditeurs ne pourraient être qu'externes par souci de crédibilité des entreprises. Le besoin en normes des entreprises fait pressentir l'industrialisation de l'audit. En effet, les audits deviennent des démarches normalisées. Les entreprises préfèrent une démarche basée sur les outils, le diagnostic que des audits sur-mesure, souvent considérés comme un investissement trop lourd. Si les process ne sont pas industrialisés, l'auditeur ne sera pas rentable, malgré le retour sur investissement possible. En effet, un audit social permet souvent des zones d'économies plutôt que des zones de coûts en faisant ressortir des gaspillages. Et les PME dépensent souvent plus d'argent que ce qu'elles ne devraient par une mauvaise maîtrise des sources de coûts. Toutefois, il n'y a pas de métier au monde qui ne subisse pas la loi de la productivité, et l'audit social comme n'importe quelle activité va certainement passer

par une phase de standardisation des outils. Dans le cadre d'un audit d'efficacité ou d'amélioration, cette standardisation se fera naturellement par la multiplication des audits sociaux.

Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Communicateur »

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise repose sur « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Toutefois, cette définition n'a pas la même dimension dans une PME et dans une multinationale. Dans un contexte de mondialisation, en demandant à leurs fournisseurs et à leurs sites de production d'être certifiés SA 8 000, les sociétés internationales soucieuses de leur image veulent ainsi éviter d'avoir leur nom associé à des pratiques inadmissibles. L'intérêt fondamental de l'audit social tiendrait au souci de l'image externe de l'entreprise. L'audit trouve alors sa légitimité dans la question du contrôle des engagements, et notamment chez les fournisseurs ou au sein des filiales dans des pays où le droit social local ou l'Etat est défaillant. On peut effectivement parler de marketing social. Sur certains points tels que l'hygiène et la santé, les audits se sont montrés efficaces. Les limites de ces audits tiennent à l'inexistence d'un système unique mis en place pour respecter les codes de conduite. Les groupes internationaux créent et signent des chartes avec les représentants des salariés et leurs partenaires commerciaux, mais la signature de tels accords globaux doit être contrôlée et surtout ces bonnes intentions ne doivent pas être annihilées par des pratiques d'achat irresponsables de la part des donneurs d'ordre. Si la plupart de ces audits de RSE sont essentiellement des audits de conformité aux référentiels issus de chartes ou de normes, toutes les entreprises ne veulent pas que du contrôle et sont demandeuses d'actions correctives à mettre en place, de préconisations. Une qualité essentielle de l'auditeur sera donc l'empathie, il lui sera demandé d'être capable de prendre en compte les réalités d'un pays, sa culture, son économie, sa religion, sa politique pour accompagner des entreprises dans le domaine des RH et de l'organisation. Concernant les plus petites entreprises, l'audit social est plutôt un outil de communication interne, parce qu'il est plus utilisé comme outil de pilotage de la politique RH. L'audit permet de passer de la déclaration aux pratiques. En effet, dans une logique d'anticipation de mutations de l'environnement, les dirigeants se doivent de connaître le climat social afin de prendre en compte les attentes de leurs employés en matière de ressources humaines. La consultation du personnel permet de le sensibiliser à tout changement social et d'adapter ces changements à ses attentes. Un audit du climat social s'attache à des points de préoccupations clés de la gestion sociale des organisations comme la perception générale de l'entreprise par les employés, à la définition des métiers, aux relations internes avec la hiérarchie, à la gestion de l'information en interne, à la pertinence des systèmes de rémunération, à la formation professionnelle, à la mobilité et la vision de l'avenir de l'entreprise. Sur ce marché, il existe une place évidente pour des auditeurs sociaux externes dont la principale qualité est la neutralité ; qualité nécessaire si l'entreprise veut communiquer légitimement ses résultats. Pour faire valoir son image d'organisation socialement responsable, l'entreprise cliente d'un audit social recherche des auditeurs reconnus en la matière. Toutefois, si le souci de l'efficacité est prépondérant, plus que la reconnaissance, ce sont des critères d'expertise qui seront recherchés, des experts du social plus que des experts de l'audit. Dans les grandes entreprises, on peut envisager la création de cellules internes spécialement dédiées au contrôle du respect des engagements de l'entreprise, comme c'est le cas par exemple au sein de Décathlon. Les PME qui n'ont pas les moyens ou les compétences nécessaires à ce type de démarche n'auront pas d'autres choix que de faire appel à des auditeurs externes, ceux-ci ayant tout de même pour mission finale d'impulser un dialogue social et une prise en comte des enjeux par la mise en place d'outils de quantification. Ces outils sont un moyen de placer l'audit social dans un continuum et non comme une action « one shot ».

Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Explicatif »

La norme est un passage obligatoire pour donner un cadre à ce que l'on traite. L'audit social en général traite de nombreux domaines particuliers. Toutefois on a du mal à envisager un audit totalement normalisé. À tel point que l'auditeur n'aurait plus besoin de compétences dans le domaine social mais se contenterait de remplir les grilles d'un référentiel. Et on a encore plus de mal à l'imaginer dans le domaine du social. Il s'agit plus de penser la situation en considérant les parties prenantes dans leur globalité avec leurs valeurs, leurs enjeux, leur affect, en travaillant avec les intéressés à l'identification de zones de convergence d'intérêt pouvant servir de base à des contrats gagnant-gagnant. Un postulat de départ est que la responsabilité sociale d'une entreprise n'est pas la même suivant le type d'entreprise (sa taille, son secteur d'activité, sa localisation, sa culture…). Il paraîtrait donc légitime de construire un référentiel d'obligations minimales délimitant un cadre, un garde-fou, qui pourra être renforcé par les obligations issues du droit du pays si celui-ci est plus fort, dans lequel les acteurs pourront effectuer un travail de personnalisation, notamment au niveau des indicateurs. Il faut leur laisser une certaine marge de manœuvre dans la construction de ces indicateurs si on veut qu'ils se les approprient. Ils ne seront peut-être pas ceux que chaque partie aurait individuellement choisis mais une réponse de groupe. Dans cette logique du référentiel contractuel, le métier d'auditeur social prend tout son sens. En effet,

dans ce type d'audit, la dimension humaine et sociale se retrouve à la fois à l'ordre des ressources, et de l'ordre des finalités. Il faut donc des auditeurs expérimentés dans le domaine social, formés à la culture d'un secteur d'activité, d'une entreprise et avec de l'expérience. Ce niveau d'audit qu'on appelle explicatif, par opposition à déclaratif, répond à une volonté d'efficacité des pratiques managériales et pas seulement à du marketing social. On s'intéresse au résultat en terme d'efficacité plus qu'en terme de conformité à des règles. Ce volet de la conformité n'est pas négligé, mais cette première étape de contrôle, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante. Il s'agit de soulever où sont les problèmes mais surtout de comprendre pourquoi ils existent. C'est le rôle de l'auditeur social que de rechercher les causes des problèmes, faire un diagnostic social afin que la direction puisse prendre les bonnes décisions. Cet audit n'est réalisable qu'en recueillant les informations de toutes les parties prenantes. Et il est parfois difficile de convaincre une entreprise du bénéfice qu'elle peut réellement tirer d'un audit social. La peur du jugement des pratiques des dirigeants, le devoir de remise en question et la peur du changement après l'audit restreint la demande. L'audit social n'est pas forcément impulsé par la prolifération des lois mais surtout par la réalité complexe d'un marché en complexification constante. Les entreprises vont devoir prendre nécessairement le social en compte car il participe de la bonne santé de son économie. Dans ce cadre, l'audit social est envisagé comme un dispositif visant à maîtriser les modalités de pilotage de la dimension humaine et sociale afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et par-là même sa performance. Il est certain que la dimension externe de l'audit social ne peut être remise en cause. D'une part parce que la conformité appelle la neutralité de celui qui la certifie et d'autre part, parce que les entreprises n'ont pas toujours les moyens et/ou les compétences en interne et préfèrent faire appel à un expert pour réaliser une telle démarche. Toutefois comme nous l'avons vu, il y a un travail après l'audit ; d'ailleurs, du point de vue des associations, « le vrai travail commence après l'audit » et les DRH insistent sur le fait que l'auditeur doit faire des préconisations. Se pose alors la question, de jusqu'où ? Jusqu'où doivent aller les préconisations ? La frontière entre audit et conseil est très mince et mérite d'être débattue dans la prospective du métier d'auditeur social.

Piste de réflexion : l'Auditeur Social « Spécialiste »

Si l'avenir de l'audit social se situe dans une démarche globale, il peut aussi être envisagé, la spécialisation d'auditeurs sur certaines grandes questions du social, telles que les compétences, la formation, l'environnement, le recrutement, la discrimination, l'absentéisme ou la rémunération, et cette liste n'est pas exhaustive. Nous avons pu noter qu'il existait aussi une demande de ce genre. A savoir une évaluation du risque et de la performance d'une entreprise dans un domaine particulier et notamment en cas de fortes mutations des contraintes liées à l'environnement direct de l'entreprise. Pour de nombreuses entreprises, l'audit social est un outil de pilotage de la politique RH. En fonction de l'évolution de la demande, l'audit social va être amené à se développer dans des disciplines existantes ou dans de nouvelles disciplines. Au cours de nos entretiens avec les acteurs-experts nous avons noté l'émergence de nouveaux types d'audit. Premièrement un audit d'aptitude plus qu'un audit de compétence, cet audit consisterait à évaluer les aptitudes du personnel afin de l'employer à un poste qui correspond pleinement à ses capacités de manière à optimiser sa performance au sein de l'entreprise. L'auditeur social devra posséder des compétences RH et également des compétences en psychologie. Ces deux qualités permettront à l'auditeur de positionner les collaborateurs dans des postes qui correspondront à leurs aptitudes. Deuxièmement, un audit de vérification du rapport annuel, depuis l'apparition en 2001 de la loi NRE, les entreprises cotées en bourse sont tenues de présenter chaque année un rapport annuel qui reprend les données économiques mais qui dressent également un bilan sur son comportement social. Aujourd'hui les informations concernant le social, contenues dans ce document sont purement déclaratives, il n'y a aucune obligation de vérifier ce qu'il contient. L'émergence de fonds de placement, se basant sur ces fameux rapports pour investir dans les sociétés concernées, crée une nouvelle demande. En effet les personnes en charge de chercher les entreprises qui répondent à une certaine éthique sociale souhaitent savoir si ces informations sont pertinentes, d'où l'apparition d'auditeurs sociaux qui auraient pour mission de vérifier si les informations avancées sur ces documents sont bien réelles et appliquées au sein de la société. Les cabinets de notation sociale type VIGEO se sont notamment positionnés sur cette demande. Leur travail consiste en l'analyse de la documentation que l'entreprise donne, croisée avec des informations des parties prenantes. L'émergence d'un audit de la formation ne saurait plus tarder. En effet, depuis la réforme sur la formation professionnelle tout au long de la vie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de financer des formations à leurs collaborateurs afin que ceux-ci puissent maintenir leur employabilité et leurs compétences en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. Les masses d'argent engagées sont très conséquentes et une prise de conscience peut amener de nombreuses entreprises à faire appel à des auditeurs sociaux pour savoir si les sommes engagées dans le DIF et la formation en générale ont une répercussion positive au sein de l'entreprise et si elles permettent d'améliorer soit la productivité soit la qualité du travail. L'audit de spécialités ne se réduit à ces trois citées. Il concerne tous les points de préoccupations de la politique RH de l'entreprise. Peut-être que ces besoins d'audit de spécialités sont un pre-

mier pas vers une démarche plus globale, les auditeurs sociaux auraient alors un moyen de justifier leurs compétences avant d'entrer dans l'audit social au sens large.

Conclusion/Discussion : vers une professionnalisation de l'Auditeur Social ?

Aujourd'hui l'audit social explicatif qui permet de trouver les causes de dysfonctionnement d'ordre social dans les entreprises et de proposer des pistes de réflexions est encore peu développé et cela pour de diverses raisons. La première de ces raisons est le manque de visibilité des auditeurs sociaux sur le marché. Ce manque de visibilité engendre des réticences des entreprises à faire appel à l'audit social. Il fait peur ; d'une part, il traite de sujets sensibles avec des partenaires sensibles, d'autre part, il n'existe pas de métier d'auditeur social. Les auditeurs avouent souvent se faire leur clientèle « audit social » grâce aux relations qu'ils ont construites. Il n'y a pas d'appel d'offre en la matière.

L'IAS à un rôle à jouer en ce sens qu'il doit être un vecteur de communication de l'audit social. Il doit non seulement assurer la promotion de l'audit social en sensibilisant les entreprises sur ces vertus en terme d'évaluation mais de surtout de maîtrise du risque social dans un environnement en constante mutation. Cela peut éventuellement passer par exemple par une communication portant sur le travail effectué et les résultats obtenus par les auditeurs mandatés. Il faudra aussi clarifier le positionnement de l'audit social par apport à tous les audits existant, notamment pour anticiper le développement des normes spécifiques de l'audit social (ISO travaille actuellement sur le sujet). L'IAS, en partenariat avec le CCIAS, a un rôle à jouer dans la standardisation des outils des auditeurs. Les entreprises ont une vraie demande en terme d'efficacité même dans le domaine social. Et c'est effectivement en terme d'efficacité que doit être envisagée cette standardisation, elle permettra notamment de diminuer le temps d'audition des entreprises. Et c'est là un moyen de faciliter la diffusion des audits aux PME qui n'ont pas les moyens financiers de réaliser des études longues et par conséquent coûteuses.

L'évolution du métier d'auditeur social reposerait-il uniquement sur une extension de son champ d'application ? Tous les audits sociaux deviendront-ils des démarches normalisées et ce de façon internationale par les normes ? Voici quelques questions, entre autres, qui méritent d'être approfondies dans la suite de la recherche.

Si l'on considère qu'un métier se définit par son utilité sociale reconnue, par une technicité spécifique et par une déontologie, le métier d'auditeur social a toutes les chances de s'imposer car :

- L'audit social a une utilité sociale et sociétale reconnue (audit d'efficacité et de conformité dont nous avons parcouru la diversité).
- Sa déontologie doit être renforcée comme tous les métiers d'auditeurs en créant et en professionnalisant le métier d'auditeur social (développer les formations d'auditeurs sociaux, développer le principe d'auditeurs agréés, certifiés, garantir l'indépendance et de neutralité des auditeurs).
- Sa technicité doit être elle aussi renforcée par la création de concepts et de méthodologies spécifiques[2]. L'auditeur social c'est quelqu'un qui doit disposer d'une méthodologie et d'une expertise dans le domaine social, un savoir-faire d'évaluation qui est pratiquement normalisé via ISO 19000. L'audit social devient dès lors une discipline qui s'appuie sur des faits et qui vérifie quels sont les dangers et les opportunités qui sont les conséquences des actions et des décisions de l'entreprise.

Pour ce faire, un besoin de valorisation et de communication sur les résultats des audits semble nécessaire. L'avenir sera très largement lié à la capacité des professionnels à valoriser leurs activités à communiquer sur les résultats et sur la création de valeur de l'audit social. Des institutions comme l'IAS ou d'autres doivent jouer le rôle de promoteur de l'image de l'audit social comme un instrument fondamental créateur de valeur qui doit convaincre les clients potentiels que cela vaut la peine d'investir dans un audit car cela va leur permettre de progresser fortement. L'objet de cet article était de dresser les premières pistes issus du travail de recherche de nature prospective sur le devenir de l'auditeur social. Nous attendons des prochaines étapes de la démarche PM (Prospective Métier) un enrichissement de ces premières pistes afin de pouvoir réellement dresser les « possibles » du métier d'auditeur social.

[2] Or aujourd'hui n'importe qui peut faire de l'audit social.

Bibliographie

ARGYRIS C. (2003), *Savoir pour agir*, Dunod, Paris.

ARGYRIS C. (2003), A life of Full of Learning, *Organizational Studies* 24(7) : 1178-1192, Sage Publications, London.

BOYER L.(2002), *« Le devenir des métiers »*, Revue Française de Gestion, n° 140.

BOYER L., SCOUARNEC A., (2005), *L'Observatoire des métiers*, EMS.

BOYER L., SCOUARNEC A. (2002), « Job prospective: definition, interest and methodology », working paper, DMSP.

COMBEMALE M., IGALENS J. (2005), *L'audit social*, Que sais-je ?, PUF.

DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implication », Academy of Management Review, Vol 20, n°1.

EVAN W.M. ET 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.

FREEMAN R.E. (1984), *« Strategic management : a stakeholder theory »*, Academy of Management Journal, Vol.24, n° 2.

IGALENS J., JORAS M., (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisation.

GODET M. (1997), *Manuel de Prospective Stratégique*, Dunod.

MERCIER S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, ED La Découverte, Paris.

MÉRIC J. (2001), Temps de la connaissance, temps de l'action : vers une réconciliation », *Revue Française de Gestion*, n°132, pp.95-102.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4).

PESQUEUX Y., BIEFNOT Y. (2002), *Ethique des affaires*, Ed. d'Organisation, Paris.

PIOTET F., *La Révolution des métiers*, (2002).

Le coaching : une pratique universelle ?

Dominique Steiler
Professeur
Grenoble École de Management
Département Management et Comportement
dominique.steiler@grenoble-em.com

Raffi Duymedjian
Professeur
Grenoble École de Management
Département Management et Comportement
raffi.duymedjian@grenoble-em.com

Introduction

Après avoir connu un démarrage confidentiel puis une explosion tant dans les volumes d'activités que dans les diversités de pratiques, le coaching semble aujourd'hui vouloir s'exporter vers des pays où il n'a pas encore acquis ses lettres de noblesse. Alors qu'aucun travail scientifique n'a encore tenté de comprendre comment un tel transfert pourra s'opérer, d'ailleurs peu de recherches traitent du coaching en général, une certaine croyance de l'occident en l'universalité de ses pratiques et théories conduit nombre d'auteurs et d'acteurs à proposer des interventions sur d'autres continents par une simple reproduction à l'identique.

C'est à partir de nos propres interventions de coaching, le terme « *d'accompagnement* » nous semblant d'ailleurs plus approprié, des questions qu'elles soulèvent, des émotions qu'elles suscitent et de nos propres doutes face aux canons « d'un coaching officiel » que s'est soulevée pour nous la question de l'universalité des pratiques. Était-on dans le faux parce que dans une pratique moins orthodoxe ?

Il est important ici de souligner que notre intention n'est pas de nous opposer aux autres pratiques, mais bien plus de partager avec elles afin de susciter les échanges et de voir en quoi le questionnement des pratiques managériales dans une culture africaine peut bénéficier de ces éclairages.

Pour cela, nous déroulerons les idées sur un chemin en quatre étapes. C'est la narration d'une « *histoire de coaching* » qui servira d'introduction et de présentation en soulevant les éléments clés. Un parallèle avec les pratiques habituelles de cette profession viendra ensuite faciliter la visualisation des spécificités, mais aussi les doutes de chacune d'entre elles. La *science du concret* et sa métaphore du bricolage, issues des travaux de Claude Lévi-Strauss (1962) permettront ensuite une lecture décalée de la pratique présentée. Enfin, ces détours nous conduiront à questionner certains fondements d'une intervention de coaching tout comme son éventuel principe d'universalité.

Il nous semble aussi utile de préciser notre positionnement face aux différents axes exposés dans ce travail. Chacun d'entre eux, à des fins de compréhension, représente une certaine *amplification* de leur réalité, une vision *pure* qui finalement n'existe jamais réellement en tant que telle. Il s'agit bien là de présenter des modèles généraux, issus d'archétypes, de représentations, pour tenter de comprendre une réalité à visages multiples avec, en ce qui concerne l'Afrique tout au moins, le recul mais aussi le manque de profondeur du regard extérieur.

Histoire d'une pratique

« *Une connaissance commune m'a parlé de vos interventions. Je suis intéressé et je voudrais voir avec vous si nous pouvons envisager une action de coaching* » - c'est ainsi que démarre le premier contact avec le PDG d'une société de 400 personnes du secteur industriel (Marc M.). À l'issue d'un court entretien téléphonique, nous convenons d'une première rencontre dont l'objet est une présentation mutuelle destinée à partager notre vision respective d'une démarche de coaching.

En début de rencontre, après une courte présentation de son activité professionnelle et de son environnement, Marc aborde sa demande principale qui porte sur un problème de gestion du stress qu'il veut régler pour améliorer sa performance.
Le texte qui va suivre présente des extraits de cette première rencontre.
Dominique (D) - Votre demande entre bien dans le cadre d'une démarche de coaching, située entre un développement personnel et un développement managérial. Peut-être que le premier point sur lequel je tiens à échanger avec vous est celui de cette notion de performance que vous incluez dans votre demande. Dans cette démarche de coaching, la performance ne sera pas considérée comme un objectif à atteindre. Elle conservera sa place, celle d'un but, plutôt lointain, que l'on désire atteindre sans complètement connaître sa forme finale. Ce qui nous intéressera plus, ce sera donc les objectifs que nous dessinerons au fur et à mesure de nos rencontres, qui seront eux les éléments à maîtriser pour atteindre cette performance. Autrement dit, nous distinguerons deux temps dans la vie professionnelle : le temps de l'apprendre et le temps de l'efficacité. Avancer dans l'apprendre, comprendre la situation et lui donner une voix nous permettra de construire les conditions à partir desquelles la performance découlera.
M - Est-ce que cela veut dire que notre contrat ne définira pas d'objectifs, ni de plan précis ?
D - Si, mais d'une manière spécifique ! Il définira ce que vous ciblez aujourd'hui comme étant votre demande pour s'en servir de point de repère. Il précisera ensuite, mais sans les pré-planifier de façon rigide, les étapes, les méthodes et outils et l'objet final de l'intervention. Ce qui importera, c'est bien plus nous adapter en continu aux contextes et aux situations, pour en construire une compréhension commune à partir de nos échanges. C'est à partir de cette compréhension que nous construirons la démarche à suivre.
M - Je pensais que nous utiliserions assez rapidement des outils ou concepts courants en coaching ?
D - La plupart des outils et concepts présentés comme des fondamentaux ou des spécificités du coaching sont de bons outils et sont très utiles lorsqu'ils s'appliquent bien aux contextes pour lesquels ils ont été élaborés. Mais il me semble qu'il faut, en premier lieu, bien plus comprendre la situation dans laquelle vous vivez, savoir entrer petit à petit dans une attitude d'apprendre, d'ouverture qui enrichisse vos perceptions, vos ressentis, vos comportements et la vision de votre environnement afin, alors, d'utiliser l'outil approprié. De plus, il ne s'agit pas d'entrer dans une approche directe d'utilisation de tel outil pour telle fin. Dans ma façon d'aborder le coaching, les outils sont distillés, ingérés, digérés puis oubliés, en ce sens où ils font alors partie du coach ou de la personne, ils sont devenus des automatismes hors du champ immédiat de la conscience, installés dans une connaissance en action qu'on laisse parler avec le souci de vivre mieux le moment de la situation.
M - Je reste pourtant très intéressé par le fait de connaître différentes techniques pour mieux gérer mon stress professionnel et c'est aussi cela que j'attends de vous.
D - Je pense qu'une trop grande focalisation sur la maîtrise d'un outil fait courir le risque d'une croyance d'un *pouvoir sur* les choses. La personne croit alors qu'il existe quelque part un outil efficace à 100 % qui lui permettra de résoudre son problème. Il me semble plus intéressant dans un premier temps d'expérimenter, de comprendre qu'il existe différents points de vues et différentes approches et que chacune possède sa part de réussite et d'échec. Ce vécu au sens large, intellectuel, émotionnel, physique et comportemental se fait dans une relation de coaching moins pour l'autre qu'auprès de l'autre et dans l'échange avec lui. Une certaine vision du coaching parle d'une démarche en pouvoir pour[1], qui déjà ne place plus le rapport au même endroit que le *pouvoir sur*. Pour mon cas, le bon terme serait plus un *pouvoir avec*, une attitude côte à côte, de partage à travers lequel chacun apporte et chacun est ouvert à l'expérience de l'autre. Le coach est en *pouvoir avec* le manager exactement comme le manager est en *pouvoir avec* le coach. Il n'y a pas là de relation de force, ni à l'autre, ni à l'outil, ni au problème. Il n'y a pas non plus de relation d'autorité, le coach ou l'outil n'ont pas plus autorité que le manager sur le thème qui sera abordé dans la séance. Chacun possède une partie de pouvoir faire ensemble quelque chose.
M - Bien, je comprends cela. Ferons-nous tout de même un diagnostic ?
D - Oui. L'objet de ce diagnostic sera surtout de démarrer une connaissance commune du contexte dans lequel s'inscrit cette intervention ainsi que de mieux vous connaître. Il facilitera ainsi la création de liens entre vous, moi, le contexte et la situation. À l'opposé, il ne sera pas un audit dont le but serait de pré-planifier notre démarche. En effet, il s'agit dans une telle intervention de ne surtout pas bloquer dès son départ, qui plus est de façon contractuelle, l'évolution possible d'une demande qui peut d'ailleurs ne pas être totalement exprimée lors des premières rencontres.

[1] Délivré, F. (2002), Le métier de coach, Paris Editions d'Organisation.

M - Comment saurons-nous que l'intervention avance et qu'elle est bien menée à son terme ?
D - C'est un point clé de cette démarche dans laquelle il s'agit bien plus de transformer que d'agir et qui sera par là plus indirecte et moins visible, à petits pas. Je vais vous tracer les grandes étapes qui conduiront à la fin de l'intervention.
Dans un premier temps, c'est parce que certaines conditions favorables à l'objectif seront maîtrisées que l'effet pourra en découler. Nous chercherons moins les moyens qui permettraient d'agir, dans un lien direct, sur le but recherché, que d'infléchir les conditions nécessaires à l'effet visé.
Prenons l'exemple d'un manager qui veut gérer sa difficulté à communiquer en comité de direction. Nous ne travaillerons pas sur le ton, le volume, le débit de sa voix, en considérant a priori leur influence sur la communication. Nous chercherons par contre, étape par étape, une compréhension de la situation réelle et ses composantes dont font partie le contenu de l'exposé, lui-même, les autres participants et la représentation qu'il s'en fait, pour en saisir les potentiels et mener le manager à s'inscrire dans leur courant naturel. Il pourra s'agir ainsi moins d'apprendre une nouvelle méthode que de systématiser une habileté déjà présente en lui.
C'est ensuite parce que l'action est *facile*, petit pas à petits pas, naturellement inscrite dans le contexte et choisie ensemble, en priorité dans ce que sait déjà faire le manager, que se posera bientôt la question de la présence du coach. Une fois que le manager se sera approprié *l'outil*, il finira par ne plus voir le coach comme un référent, mais plus une personne avec laquelle il peut échanger. La fin de l'intervention ne sera alors pas tant décidée que vécue.
Au regard des pratiques actuelles de coaching, relativement structurées du diagnostic au but en passant par l'acquisition d'outils, nous pourrions conclure de ce cas, que la démarche présentée apparaît pour le moins décalée, voir même si nous poussions la critique plus avant, proche d'un bricolage au sens courant du terme.
Après une courte présentation des fondamentaux actuels du coaching, qui nous permettra de préciser simplement les différences avec l'approche présentée, c'est justement un passage par l'analogie du bricolage managérial qui nous mènera ensuite à considérer les spécificités d'une telle pratique.

Les fondamentaux du coaching : quelles différences ?

Dans la première partie, nous avons pu voir la distance existante entre la demande de Marc et la présentation d'un autre mode d'intervention. Cette *demande type* de coaching - identification d'un écart entre une situation actuelle et un idéal souhaité, planification d'une démarche, recherche d'outils optimaux - est proche de l'*offre type* que l'on peut trouver dans la littérature ou dans les propositions des cabinets spécialisés. Puisque l'un des objets de cet article est de porter un regard sur une autre approche du coaching, sans la juger meilleure ou moins efficace, il nous semble important ici de mettre à jour les différences qui peuvent exister entre la pratique présentée en première partie et certains fondamentaux standards de ce type d'intervention.
Nous observerons ces différences à travers plusieurs axes : le principe d'efficacité, la relation au client et à l'intervention, les modalités d'action, l'intégration des outils et enfin le processus de fin d'intervention.
Considérons en premier lieu la différence des schémas d'intervention proposés en vue de l'*efficacité*. Nous pouvons observer que les écrits sur le coaching préconisent une certaine forme de modélisation, qui par un diagnostic conduira à l'élaboration d'une démarche structurée et planifiée, intégrant des moyens orientés vers le but initialement visé. Ainsi le présentent Winum (2005) ou encore Kampa-Kokesh et Anderson (2001, p. 208) qui stipulent que la démarche est planifiée « *en six étapes : construction de la relation, audit, feed-back, planification, mise en œuvre et évaluation finale* ». Dans la présentation du cas de Marc, l'évaluation initiale n'est pas abordée comme un diagnostic qui permettrait de définir les moyens et de planifier les actions. Son objet est bien plus une évaluation initiale des forces en présence afin d'identifier le potentiel de situation et de comprendre comment le manager pourra s'y inscrire au mieux. Elle évite ainsi, à terme, de bloquer l'évolution d'une demande souvent non aboutie dans les premiers temps de la démarche. Elle facilitera par ailleurs l'intégration des circonstances contextuelles à venir, non prévues et jugées parasites dans une planification, considérées ici comme des variables incontournables de l'efficacité pragmatique de la démarche.
La *relation au client* considère souvent que le rôle alloué au consultant est « *d'aider la personne à atteindre ses objectifs* » (Kilburg, 2000, p. 67) et que « *le coaching est proposé au bénéfice du client…* » (Conference, 2000). Cette relation consistant à « *aider la personne* » (Délivré, 2002, p. 30) peut être interprétée comme un lien d'autorité de fait du coach sur le manager. Il semble seul détenir les moyens nécessaires à l'évolution de son client dans la situation évoquée. Le poids reposera sur ses seules épaules de bien se placer en *pouvoir pour* et pas en *pouvoir sur*. Il sera le seul garant de cette attitude. Le cas présenté en partie une, parle d'un *pouvoir avec* et d'une relation d'accompagnement et de partage dans laquelle chacun détient une part d'autorité face à la situation. Donc, une partie des moyens qui seront nécessaires pour avancer dans le processus. Et qu'en est-il alors du *bénéfice* de l'intervention ? Le coach mène-t-il une action désintéressée ? Ce n'est pas notre avis. Il semble important dans une action partagée de coaching d'afficher, dès le démarrage,

les bénéfices mutuels envisagés. Si le manager progresse dans son objectif, le coach quant à lui, au-delà de sa rémunération, par son attitude d'apprendre, poursuit son évolution et renforce son expérience. Échanger avec le manager les raisons pour lesquelles l'action lui apparaît intéressante peut permettre au coach de clarifier son engagement, de clarifier la relation, mais aussi renforcer la confiance en la *co-laboration* (travailler ensemble), facteur clé de succès.

Le coaching est très souvent présenté comme un moyen d'*action* qui doit conduire à l'émergence des potentiels de la personne en vue d'une amélioration de sa performance (Gautier & Vervisch, 2005 ; SFCoach, 2005 ; Whitmore, 2003). Cette affirmation sous-tend plusieurs idées ; premièrement, que par le développement de ses potentiels, le manager pourra *agir sur* la performance ; deuxièmement, que c'est son action (voir sa pro-action) qui sera la *base* principale de sa performance ; enfin, que la démarche de coaching a comme objet de donner les moyens d'agir *directement* sur cette performance. Une approche différente est de considérer que le contenu de la demande du manager est issu plus probablement d'une interaction entre lui et son environnement, une situation ou un contexte. Dans le cas de Marc, il est proposé d'appréhender la situation dans son ensemble, d'en percevoir les aspects multidimensionnels dont il fait lui-même partie. Par cette approche, il pourra alors en comprendre les dynamiques, en détecter les *aspects porteurs* pour s'y intégrer et identifier comment *infléchir les conditions nécessaires* à l'effet visé - le but. Cela ne sera donc plus nécessairement son action directe qui améliorera une performance sur laquelle il n'a pas entièrement le contrôle, mais plus l'*effet combiné de différents facteurs*, personnels et situationnels qu'il aura appris à identifier et à influencer. Dans la démarche standard de coaching, les *outils* sont présentés comme les moyens maîtrisés par le coach pour aider le manager à atteindre le but fixé à l'issue de l'audit initial. Ainsi, pour Kilburg le coach « *utilise une large variété de méthodes et de techniques… pour aider la personne à atteindre ses objectifs* » (2000, p.67). Nous retrouvons là l'idée d'une action volontaire par le moyen d'un outil, jugé optimal, qui transmet des pouvoirs pour agir sur le problème. Cette approche, associée à la croyance de l'identification d'un problème clair et indépendant - par exemple : « c'est un *simple* problème de conflit » - s'accompagne de la conviction en une solution unique et de la relégation au rebut de toutes les autres options. À l'opposé, croire en l'interrelation entre les choses, détecter et comprendre les facteurs porteurs de la situation, permettra de considérer toutes les facettes d'une solution et de cumuler leur efficacité mutuelle en s'appuyant avant tout sur les habilités déjà présentes chez le client avant de penser à l'acquisition d'une nouvelle méthode. Alors seulement, si une méthode ou un outil sont appréhendés, ils seront d'abord pratiqués pour provoquer la sensation de leur expérience et déclencher la motivation de leur apprentissage.
Pour conclure, si le client souhaite une date de *fin d'intervention* planifiée, sera distinguée la date de fin contractuelle, de la terminaison du processus d'accompagnement - fin de processus. Cette vision, proche de celle de Hévin et Turner (2002, p. 242) qui différencient une fin organisationnelle et une fin psychologique, s'en distingue de trois manières. Tout d'abord, le contrat prévoira la négociation d'une date d'évaluation, plus que de fin, à laquelle se posera la question de la poursuite ou non du processus, ce qui nous semble être prioritaire. Ensuite, sera considérée la notion de fin de processus plutôt que de fin psychologique. Ce dernier terme procède plus d'une vision très individuelle et mentale, alors que l'idée de processus procède d'une vision globale, tant en ce qui concerne le manager que la situation. Enfin, il nous semble que la fin du processus sera plus vécue que décidée. Ce n'est pas une date fixée a priori ou la fin d'apprentissage d'une méthode qui clôturera l'action de coaching. Cette dernière surviendra à travers la prise de conscience partagée de la disparition du rôle de référant du coach, face au problème et dans ce processus d'accompagnement, suite à un certain degré d'intégration (le manager a expérimenté et sait utiliser une démarche), d'autonomie (il sait faire seul) et d'originalité (il sait faire à sa façon).

L'observation des fondamentaux du coaching, tels qu'ils sont présentés dans la littérature managériale, fait ressortir certains archétypes de l'action issus de la philosophie occidentale et qui se sont prolongés dans notre culture, nos croyances tout comme dans les pratiques économiques et organisationnelles au point de nous apparaître comme une vérité universelle. Ainsi en est-il du principe central de modélisation qui nous conduit, à partir du diagnostic d'un problème, à envisager une solution idéale et ensuite, à travers un plan, à mettre en œuvre des moyens pour qu'existe au final le but défini.
Il conviendra maintenant d'envisager comment la pratique différente présentée en première partie peut se concevoir ou se généraliser à travers une autre représentation de l'agir : *le concept de bricolage*. Avant cette lecture, nous nous attacherons à montrer d'où vient ce « concept » et ce qu'il représente.

La métaphore du bricolage : de l'ambiguïté à l'intelligence pratique

Le langage courant francophone attache au mot bricolage une définition double, tantôt positive et tantôt négative. Le bricolage est accepté dans l'espace privé - le voisin ou le mari qui sait tout faire - ou encore dans l'espace de la création – création artistique des collages

cubistes (Picasso, Braque) ou dadaïstes (Schwitters, Haussman) jusqu'au Pop Art ou la création d'effets spéciaux (Duymedjian & Rüling, 2003). Ce sont dès lors l'ingéniosité et l'adresse du bricoleur qui transparaissent. En revanche, il n'est que très peu, voire pas du tout pris en considération dans l'espace professionnel en tant que pratique acceptable. Il y représente plutôt le travail (peu efficace) d'une personne sans réelles connaissances ni structure. Le bricolage est alors considéré comme un travail d'amateur, une menue besogne, aboutissant à un résultat temporaire, fragile, approximatif et peu soigné. L'entreprise ne peut dès lors pas accepter des solutions techniques développées en interne dont le bricolage interdit toute maîtrise ou gestion budgétaire, ou encore qu'un « commercial bricole sa solution plus ou moins bancale » (E-Dirco.com, 2003). Et si bricolage admissible il peut y avoir, c'est seulement dans des conditions très particulières de crise (panne de machine) ou de pénurie de ressources : « on a dû faire avec les moyens du bord ».

Il existe cependant un usage du mot « bricolage » qui relève non du sens familier qu'on lui connaît, mais d'une signification « scientifique ». Son initiateur en fut l'anthropologue Claude Lévi-Strauss (1962) dans des extraits aujourd'hui célèbres du premier chapitre de son ouvrage « la pensée sauvage » intitulé « la science du concret ». Il y développe l'idée que la pensée de certaines ethnies a été trop vite qualifiée de pensée pré-logique, inférieure, donc, à nos modes de penser et de raisonner occidentaux. Cette pensée serait, selon lui, dotée d'une cohérence certes différente des principes hérités d'Aristote (identité, négation, tiers exclus), mais apte à produire des connaissances à travers une intelligence pratique empreinte d'une grande efficacité pragmatique.

Lévi-Strauss, dans l'utilisation métaphorique qu'il fait du bricolage, en dessine une représentation qui ne lui donne pas entièrement la forme d'un concept, mais déborde largement le sens général qu'on peut lui donner familièrement, et ce doublement : dans la richesse des gestes du bricolage et des traits du bricoleur, mais également par l'absence de jugement de valeur préétabli qui le désignerait comme une forme de production dégradée. Il éclaire bien au contraire le bricoleur par l'image de l'ingénieur des Lumières auquel il « s'oppose », mais selon une opposition qui ne donne aucun avantage a priori à l'un ou à l'autre. La « revalorisation » de la pensée mythique semble ainsi passer par celle de l'agir qui lui est métaphoriquement associée.
Cette métaphore célèbre va, étonnamment peut-être, connaître une diffusion à des domaines initialement connexes aux disciplines de provenance des réflexions de Claude Lévi-Strauss. La sociologie des religions l'associe à la notion de syncrétisme comme bricolage religieux où les saints importés côtoient sans conflit les esprits autochtones (Mary, 1993). On la retrouve également, pour aller vite, en science politique avec la notion de bricolage institutionnel (Campbell, 2004), en sociologie de l'éducation où l'enseignant est qualifié de bricoleur dans l'usage qu'il fait des technologies de l'information et de la communication (Audran, 2001), ainsi qu'en science cognitive pour désigner notre mode de penser associatif habituel (Turkle & Papert, 1991).
Ce succès semble n'avoir pas atteint le domaine des sciences de gestion en langue française, hormis certains écrits qui décrivent le bricolage des managers (Thoenig & Michaud, 2001). Certes, des ouvrages existent qui valorisent, par exemple, cette forme d'intelligence pratique rusée, celle que la Grèce pré-socratique désignait par le vocable de Métis, et qui peuvent faire penser au bricolage. Le terme n'est cependant jamais employé en tant que concept compréhensif. La faute en revient-elle au poids que le langage courant fait peser sur ce terme, lui interdisant toute légitimité tant dans les discours entrepreneuriaux que dans ceux qui prétendent « penser » le fonctionnement des entreprises ? Un élargissement des recherches vers des travaux en langue anglaise peut nous le laisser croire.

En effet, pourquoi, alors même que nous ne repérons si peu, voire aucun usage académique du bricolage en science de gestion de langue française, retrouve-t-on ce terme dans une multitude d'utilisations en littérature managériale de langue anglaise. Citons pêle-mêle : le bricolage comme mode d'appropriation des systèmes d'information dans les organisations, leur usage prenant la forme d'un détournement (drifting) et d'un assemblage de quelques fonctions « proposées » à l'utilisateur (Ciborra, 2004) ; le bricolage consistant, pour l'entrepreneur, à s'appuyer sur ses propres ressources plutôt que sur celles dont il aurait idéalement besoin et qu'il devrait se procurer à l'extérieur (Baker & Aldrich, 2000), jouant par exemple sur son réseau de contacts personnels en faisant du « network bricolage » (Baker, Miner, & Eesley, 2003) ; le bricolage comme ingéniosité ritualisée (Coutu, 2002), renforçant la résilience des individus en situation de crise (Weick, 1993).
Ces multiples références nous ont donné confiance dans l'intérêt d'approfondir et d'utiliser cette notion de bricolage qui ne peut finalement pas être réduite à un mode de faire économiquement inefficace. Nous pensons que les nombreuses publications en langue anglaise, qui lui confèrent une légitimité managériale, comme l'approfondissement du concept que nous avons entamé (Duymedjian & Rüling, 2004) nous permettent de transiter par lui pour lire autrement certaines pratiques professionnelles. De même que la pensée première n'est pas une sous-pensée, le bricolage n'est pas un sous-agir. Bien au contraire, il contient une richesse qui risque d'être perdu si, une fois de plus, la pensée et l'agir occidentaux s'imposent comme modèle universel, donc seul pertinent.

Lecture d'une pratique à travers la métaphore du bricolage

C'est donc maintenant à l'opposé de son sens courant, dans son sens plus académique, que nous allons utiliser la métaphore du bricolage comme prisme pour apporter une autre vision de la pratique de coaching énoncée. Pour éviter d'avoir à reconstruire un parallèle trop systématique avec la vision plus conventionnelle du coaching, nous nous bornerons à ne présenter, en rapport avec la démarche de coaching évoquée dans la narration initiale, que les cinq dimensions clés présentées dans les travaux d'approfondissement du concept de bricolage (Duymedjian & Rüling, 2004).

La première dimension décrit la *vision du monde* du bricoleur, en y précisant sa place ainsi que le rapport aux êtres et aux choses qu'il peut ou doit avoir. Il n'est nullement question ici de concevoir un monde décomposable, mais bien plus de l'appréhender dans sa complexité et ses interconnexions. L'homme considérera plutôt son action dans un système où *tout vaut*, mais où tout *ne se vaut pas*. En effet si tous les éléments du système ont un intérêt, y compris les circonstances, ils seront pourtant ordonnés. Cette hiérarchie sera cependant le résultat d'une construction immanente élaborée à partir de son propre rapport au monde.

La seconde traite de la *connaissance du monde*. Dans la connaissance qu'il a de son monde, le bricoleur cherche les connexions entre les choses et les façons par lesquelles elles peuvent agir ou se lier entre elles. Il ne cherche pas une modélisation générale du monde pour le prévoir et l'orienter. Son approche des éléments, donc de la situation ou des outils, sera intime, ouverte et faite d'expériences à l'origine de connaissances. Il ne cherche pas un savoir approfondi, mais plus une expérience incorporée qui tôt ou tard trouvera son utilisation.

Dans l'*action sur le monde*, la personne n'identifie que partiellement le but en considérant que les circonstances à venir demanderont nécessairement des ajustements. Plutôt que de créer un lien indissociable entre une fin déterminée et des moyens optimaux, elle engage un dialogue avec les éléments de son stock, qu'elle détourne éventuellement, afin d'élaborer un assemblage « *qui marche* ». Son action ne sera pas tant guidée par des règles à respecter que par des ajustements continuels pour poursuivre sur la pente engagée.

Le produit de son action, sa *réalisation*, sera plus de l'ordre d'un dispositif - par nature assemblé - que d'un résultat techniquement intégré. Il ressemblera moins aux spécifications d'un plan qu'à un outil ajusté à la demande. Ce dispositif ne ressemblera à aucun autre, sera spécifique à son office et restera modulable pour une évolution future. Bien entendu, totalement issu de la transformation, il sera dépendant de la personne dont l'investissement aura été important.

Enfin, l'*identité* du bricoleur détient également certaines spécificités. Parmi celles-ci se trouve le fait que le bricoleur est impliqué de façon importante tant dans l'élaboration de son œuvre que dans son utilisation et sa maintenance. L'intimité qu'il entretient avec son bricolage est telle que, finalement, maître d'œuvre, maître d'ouvrage et utilisateur deviennent indissociables. Son identité est pour partie co-construite par sa réalisation. De plus, le bricoleur semble être doté d'un fort sentiment d'efficacité personnelle qui l'autorise à s'engager dans tout un ensemble d'actions pourtant inconnues de lui, mais qui lui semble « faisable » (Bandura, 1997).

Mise en perspective

Comme nous le précisions en introduction, notre but dans ce travail n'était ni de justifier une nouvelle pratique, ni de critiquer les méthodes actuelles, mais plutôt de comprendre une approche différente à travers une grille de lecture différente. Arrivés maintenant à la dernière partie, nous constatons que si c'est notre pratique qui nous a entraînés dans le travail de rédaction, l'analyse des différences et les lectures qu'en a permis la notion de bricolage nous mènent à réfléchir aux enseignements et aux questions que ces détours peuvent amener dans une conception du coaching. L'enseignement général de ce travail, mais qui pourrait être tout autant philosophique et éthique, est certainement celui du « regard décalé » : prendre un point de vue différent, pour mieux comprendre un problème. Que nous dit cet « outil » central des pratiques de coaching ? Que nos convictions, nos préjugés, nos certitudes ou encore nos pratiques quotidiennes peuvent nous conduire à créer un cadre de référence rigide au point de bloquer notre aptitude à penser « hors-cadre » pour trouver une solution. En appliquant ceci à notre réflexion, nous comprenons alors dans un premier temps, qu'une pratique qui peut être jugée de « bricolage » à l'aune de la rationalité et du modèle cartésien, et c'était parfois notre jugement autocritique, peut non seulement être comprise par un regard décalé, mais devenir à son tour un référentiel d'analyse. Ainsi, comment une pratique qui se donne pour objet principal le changement, le développement des potentiels, peut-elle proposer une démarche fondamentalement basée uniquement sur les mêmes schémas de fonctionnement que ses clients, les mêmes archétypes, sous-tendus par le principe de modélisation : diagnostique, définition d'un but idéal, planification, utilisation d'outils adaptés ?

Qu'en serait-il alors du coaching dans un contexte africain dans lequel les archétypes sont tout autres ? Doit-il se faire « à l'occidental » pour créer du décalage ? Doit-il s'efforcer au contraire de devenir africain ? Le décalage doit-il venir des méthodes ou bien des aptitudes de l'intervenant à comprendre les enjeux et représentations d'une situation ? Les questions resteront posées à ce stade. Néanmoins, si notre faible connaissance de

l'Afrique ne peut que limiter nos propos, il semble que différents axes sont à considérer.
Hofstede (1991) pense que trois niveaux de spécificité construisent les caractéristiques de la personne, à savoir, sa nature humaine héritée, sa culture acquise et sa personnalité héritée et acquise. De plus, les variables culturelles jouent un rôle dans la vision de soi, des autres et de leurs relations réciproques et ces « différences fondamentales conduisent à des systèmes cognitifs, émotionnels, motivationnels et comportementaux différents » (Eisenberg, 1999, p. 252). Il devient alors pour nous quasi évident que la force de la culture africaine est à prendre en compte dans le développement d'une approche de coaching et que la méthodologie de coaching occidentale, au-delà des repères qu'elle pourra apporter, ne semble en aucun cas pouvoir s'appliquer telle qu'elle dans ce contexte.
Pourquoi parler de bricolage et en montrer sa légitimité organisationnelle ? Simplement, car il nous semble que cette « intelligence pratique » est au cœur de la culture africaine et que comme pour la culture orale - ainsi en va-t-il de l'intérêt de la palabre dans le droit oral (Edema, 2004) - elle prend le risque d'un rejet au profit du modèle idéal venu d'un occident, qui bien qu'il s'en défende, a parfois du mal à reconnaître le poids universel qu'il lui confère.
Mais en parlant de bricolage, déjà entendons-nous nos détracteurs, coachs ou managers, occidentaux et même africains : « *qu'en sera-t-il alors de la performance* » ? Et c'est peut-être là finalement que les craintes sont les plus grandes, mais là aussi, qu'un autre point de vue peut apporter un regard neuf sur une pratique. Oui, la performance est bien la raison pour laquelle une entreprise paye un prestataire tel que le coach et oui, l'objet de l'intervention est bien de permettre aux managers, à terme, de gérer de façon performante les situations qu'ils rencontrent. Cependant, cette performance sera-t-elle valide uniquement parce qu'il y aura acquis de connaissances, de savoir ou de savoir-faire transposés, réduisant la prestation de coaching à une simple logique client-fournisseur ? Sera-t-elle possible si les modèles utilisés ne s'imprègnent pas des modalités culturelles fondamentales ?
Nous pensons que dans leur rencontre le coach et le manager se doivent au partage pour co-fonder l'intervention, le premier en acceptant de passer de l'estrade au plancher et de perdre l'autorité des savoirs détenus, le second en refusant une attitude de consommateur et en reconnaissant la force et la nécessité de ses apports. De même, l'Occident et l'Afrique se doivent au partage pour s'enrichir mutuellement vers une évolution co-fondée des pratiques managériales.

Bibliographie

AUDRAN J. (2001). *Influences réciproques relatives à l'usage des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication par les acteurs de l'école. Le cas des sites Web des écoles primaires françaises.* Unpublished Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille I, Aix-Marseille.

BAKER T. & ALDRICH H. E. (2000). *Bricolage and resource-seeking: Improvisational responses to dependence in entrepreneurial firms* (Working Paper). Chapel Hill: University of North Carolina.

BAKER T., MINER A. & EESLEY D. (2003). Improvising Firms: Bricolage, Account Giving, and Improvisational Competency in the Founding Process. *Research Policy* (32), 255-276.

BANDURA A.F. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control.* New York: Freeman.

CAMPBELL (2004). *Institutional change and globalization: exploring problems in the new institutional analysis*. Princeton: Princeton University Press.

CIBORRA C. (2004). *The Labyrinths Of Information: Challenging The Wisdom Of Systems*: Oxford University Press.

CONFÉRENCE ICF (2000). International executive coaching summit: a collaborative effort to ditinguish the profession. Retrieved July 20, 2000, from http://www.coachdederation.org/ecsummit-1999.htm#b.

COUTU D.L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5).

DÉLIVRÉ F. (2002). *Le métier de coach*. Paris: Editions d'Organisation.

DUYMEDJIAN R. & RÜLING C.-C. (2003). *Bricolage in movie special effects : Local practices and the digital revolution* Paper presented at the 19th EGOS colloquium, Copenhagen.

DUYMEDJIAN R. & RÜLING C.-C. (2004). *From metaphor to concept: towards a foundation of bricolage in organization and management theory*. Paper presented at the 20th EGOS colloquium, Ljubjana.

E-DIRCO.COM. (2003). Stressé ? Vous... vous avez dit... stressé ? Retrieved 17/12/2005, from http://www.microsoft.com/france/entrepreneur/gestion-entreprise/prospection-et-vente/forces-de-vente/Stresse-Vous-Avez-Dit-Stresse.mspx].

EDEMA A. (2004, 1er au 4 juin). *Qu'est-ce que le linguiste peut apporter au droit en Afrique* ? Paper presented at the Conférence «Développement durable : leçons et perspectives», Ouagadougou.

EISENBERG J. (1999). How Individualism-collectivism moderates the effects of rewards on creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 251-261.

GAUTIER B. & VERVISCH M.-O. (2005). *Le manager-coach* (2d ed.). Paris: Dunod.

HOFSTEDE G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind.* London: McGraw-Hill.

KAMPA-KOKESCH S. & ANDERSON M. Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the litterature. *Consulting Psychology Journal*, 53(4), 205-228.

KILBURG R. R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos.* Whashington, DC: American Psychological Association.

LÉVI-STRAUSS C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris: Plon.

MARY A. (1993). Le bricolage africain des héros chrétiens *Religiologiques* (8).

SFCOACH. (2005). Définition du coaching. Retrieved Septembre, 15, 2005.

THOENIG J.-C. & MICHAUD C. (2001). *Stratégie et sociologie de l'entreprise* : Ed. Village Mondial.

TURKLE S. & PAPERT S. (1991). Epistemological pluralism and the revaluation of the concrete. In I. Harel & S. Papert (Eds.), *Constructionism* (pp. 161-191). Norwood, NJ: Ablex.

WEICK K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quaterly*, 628-652.

WHITMORE J. (2003). *Le guide du coaching*. Paris: Maxima.

WINUM P. C. (2005). Effectiveness of a high-potential African American executie: the anatomy of a coaching engagement. *Consulting Psychology Journal,* 57(1), 71-89.

Pertinence et limites des indicateurs d'évaluation des entreprises dans les économies en développement

Jean-Paul Tchankam
Professeur
École de Management, Bordeaux
jean-paul.tchankam@bordeaux-bs.edu

Zahir Yanat
Professeur
École de Management, Bordeaux
zahir.yanat@bordeaux-bs.edu

Introduction

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 évaluer ces entreprises ? Plus précisément, comment choisir les indicateurs pertinents pour leur évaluation ?
Ces questions peuvent paraître provocatrices au regard des méthodologies proposées pour évaluer les organisations. De manière générale, 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.
Dans les pays africains, des réflexions ont été menées sur l'évaluation des entreprises (Devauche, 1977. Cauvin et al, 1989, Mba, 1990). Elles sont assez surprenantes et un auteur traitant de ce sujet a affirmé qu'il est excessivement difficile d'établir une méthodologie totalement rigoureuse et fiable (El Alami, 1987). Penouil, 1992 parle à ce propos, « d'entreprises imparfaites ». Les auteurs relèvent combien les droits de propriété sont flous, mal définis et les conditions de développement encore absentes (Koulibaly, 1992). Les chercheurs traitant de l'information en Afrique insistent sur les pesanteurs sociologiques locales et sur les obstacles qu'elles constituent à une recherche scientifique efficace (Ouattara, 1987. Nidam, 2003).
Cet article analyse le cadre sociétal dans lequel s'insèrent les entreprises des pays en développement. Il procéde à une revue de la littérature des travaux existants et propose pour remédier aux problèmes soulevés, une panoplie d'indicateurs pertinents.

I. Le cadre sociétal et l'information

La société africaine qualifiée par Paul Olomo 1987, d'« univers oral, essentiellement qualitatif et relationnel » s'est assez mal adaptée au système de production de l'information. Le vécu ou les pratiques de l'information restent marqué 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.
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 sur 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.

- La dimension politique

Selon les auteurs du livre blanc 1990 sur la Cameroun, 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 en développement, les garde-fous ont été dressés 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 fournit 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.

En outre, les sources d'information alternatives sont rares. La mise en place des institutions et des mécanismes juridiques pour la diffusion 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 ne facilite pas la transparence des informations comptables et financières et encore moins les informations sociales. Les différents textes en vigueur régissant la vie des affaires dans ces pays révèlent de nombreuses 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 de 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. C'est la mission confiée à l'Organisation pour l'Harmonisation des Droits des Affaires (OHADA) qui regroupe les pays de la zone franc. Sans vouloir susciter de polémique, si l'on se refère à la déclaration du conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers Ouest Africain (CREPMF, 2002) « le comportement des émetteurs du marché régional en matière de respect des obligations d'informations démontre que la culture de la transparence n'est pas encore ancrée dans les esprits des dirigeants de la sous-région ». De toute évidence le chemin vers un processus de libéralisation de l'information est encore long à parcourir dans ces pays. Le recours auprès des institutions étatiques ne facilite pas le problème. Les données recherchées sont introuvables, ou dans les meilleurs des cas imprécises, non structurées ou périmées.

Dans une étude sur les performances comparées des entreprises publiques et privées dans un pays en développement, l'auteur indique que 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 des sanctions théoriques à l'égard des chefs d'entreprises. Ces documents n'arrivent dans ces directions qu'au compte-gouttes ; pire encore, certaines sociétés ont 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 les obstacles déjà très nombreux dans ces pays (Tchankam, 2000).

À 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 a imposé 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. La situation décrite se retrouve dans de nombreux pays.
Nidam, 2003 fait remarquer que « l'économie de la plupart des pays en développement est organisée selon un schéma collectiviste marqué par une forte présence étatique. Cette caractéristique est à la base de la thèse de Vedrine, 1984 selon laquelle l'utilisation d'une technique de marché ne semble trouver de place dans les pays où la majeure partie de l'appareil de production ou de distribution est contrôlée par l'Etat ». Les usagers dans ces pays 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.

Dans toutes ces régions, 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 scientifique restent encore très flous et les limites du contrôle étatique sont inexistantes. 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 font remarquer qu'il est 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 formation 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 clarifierait le rôle assigné à chaque secteur. Il convient de multiplier les initiatives dans ce sens dans le but de décrisper l'environnement économique et social.

Lorsqu'un pays privilégie les voies directes à l'information en les multipliant, en augmentant leur capacité, en étendant leur portée, il favorise la recherche dans tous ses aspects.
À cette dimension politique, il faut associer une dimension sociale beaucoup plus contraignante.

- 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 (Hernandez, 1997). 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. Pour reprendre Essomba et Turgeon 1993, la pénurie des collaborateurs qualifiés constitue un obstacle majeur au bon déroulement des opérations de collectes des données dans les PVD. À 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.
De plus, 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. Selon Ouattara 1987, l'accueil réservé aux enquêteurs correspond le plus souvent à un « refus de coopération ». Il explique cela par une certaine forme de méfiance à l'égard des enquêtes considérées comme une violation de l'intimité et de la vie privée.

À n'en pas douter cette situation n'est pas propre à l'Afrique. Nidam, 2003 reprenant les travaux de Douglas et Craig 1983, et de Marchetti et Usinier 1990, signale que « les chinois sont très réservés en ce qui concerne leur activité professionnelle et leur vie personnelle ; le facteur familial en Inde rend difficile tout essai de différenciation entre les objectifs de l'entreprise et ceux de son dirigeant. N'étant pas les mêmes dans tous les pays, ces points culturellement sensibles posent des problèmes d'ordre méthodologique aux spécialistes de l'étude quelle que soit leur nature. Au Maroc Lyns et Cavusgil 1986, ont constaté une tendance à préserver le secret du métier à tous les niveaux. Au Moyen Orient par exemple, les gens n'aiment pas discuter de ce qui se passe chez eux. Les entrepreneurs se montrent particulièrement réservés sur les aspects de leur activité professionnelle » les enquêteurs doivent commencer par se familiariser avec le cadre local, s'ils tiennent à éviter toute surprise désagréable relative à un refus de coopération des personnes interrogées. Qu'en est-il de la dimension technique ?

- La dimension technique

La situation des infrastructures dans les économies en développement est plus préoccupante que celle des pays développés. Les handicaps les plus manifestes sont la rareté des technologies modernes de communication. Par exemple, l'Afrique est sous-équipé en matériels informatiques et de télécommunications. On évalue à 1,7 lignes pour 100 habitants en moyenne la faible télédensité. 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). L'infrastructure de base ne facilite guère la tâche des chargés d'études dans les pays en développement. À propos du Maroc, Nidam 2003, affirme que « le recours au téléphone par exemple, comme média de recueil à la fois rapide et précis, ne peut être envisagé vu le nombre faible des abonnés et/ou de l'absence d'annuaire actualisé ». Cet outil de communication est considéré comme une ressource rare (Olivier de Maricourt, 1990). 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 facilitées 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). Bernard et Toumi 1988, donnent, eux, l'exemple de la province de l'Atacora située au nord-ouest du Benin, disposant de grandes potentialités agricoles, agro-alimentaires et touristiques, où une usine à pulpe de fruits et de tomate n'a presque jamais fonctionné, et qui « ne dispose que de trois kilomètres de routes bitumées, que d'un aéroport classe C quasi désaffecté, que de 600 KW d'énergie installée, que de quelques lignes téléphoniques, d'aucun télex et d'aucune liaison rapide avec la capitale, Cotonou, distance de 539 km ». El Alami 1998, dresse un tableau de toutes les insuffisances (page de droite) dans les pays en développement : faiblesse des liaisons maritimes ou aériennes avec l'étranger ; réseau téléphonique insuffisamment développé ; système d'information économique trop global ne permettant pas de procéder à des études affinées en vue d'une prise de décision rationnelle basée sur une information précise, détaillée et fiable.

Contrairement aux pays industrialisés où la quantité d'information disponible dépasse de loin les capacités d'absorption d'une organisation, les responsables d'études dans ces pays n'ont à leur disposition que peu d'informations vraiment utiles (Keegan et De Leerstyder, 1994).

2. Revue des travaux antérieurs et proposition d'indicateurs d'évaluation

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 (Depoers, Reynaud, et Maunoury, 2003) et justifie le choix fait par l'auteur de procéder à une analyse des travaux existants afin de mettre en évidence leur complexité.

- Les travaux antérieurs

Les avis sont très partagés et mêmes très opposés sur le choix des indicateurs d'évaluation dans les économies en développement. En effet, 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.

Tableau n°1 : *influence des variables du contexte*

Différentes dimensions	Conséquences
Dimension politique - Omniprésence de l'Etat - Désintéressement des pouvoirs publics - Absence d'une cours des comptes - Absence de liberté d'expression	- Peu d'organismes spécialisés en matière de recherche documentaire - Peu de sources alternatives - Insuffisance de la documentation de base - Précarité des données statistiques (données introuvables, imprécises, non structurées, périmées).
Dimension sociale (ethnicité) - Poids de l'ethnicité - Mentalité des individus - Multiples contrôles injustifiés - Niveau d'instruction limité - Faiblesse de la formation	- Pénurie du personnel qualifié - Absence de confiance, voire de méfiance des enquêteurs et des interviwés - Refus de coopération sous l'égide de confidentialité de l'information - Refus de répondre - Tendance aux informations erronées pour se débarasser de l'enquêteur
Dimension technique - Prédominence des supports papier - Insuffisance des infrastructures - Rareté des technologies modernes de communication - Hétérogenéité spaciale	- Systémes d'enregistrement défectueux - Faiblesse de l'échantillon - Impossible utilisation de la méthode postale

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. Devauges 1977, en étudiant les caractéristiques de l'entrepreneur congolais, a essayé de définir les indices de mesure de la réussite professionnelle des entrepreneurs. Les deux paramètres retenus dans cette étude sont la taille de l'entreprise mesurée à son capital investi et son niveau de « réussite » défini à parti de son taux d'évolution.

L'étude de Mba 1990, analyse les causes de l'insuccès des PME et cherche à déterminer les facteurs capables d'améliorer les résultats et le développement de ces entreprises. L'auteur met en évidence le background des dirigeants, les normes du groupe ainsi que les profils et logiques du management au Gabon.

Les travaux du Fonds Européen de Développement (FED) sont. réalisés conjointement avec le centre africain et mauritanien de perfectionnement des cadres d'Abidjan et le Groupe HEC-ISA de Paris (Cauvin, Desaunay, Marie et 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, le système de pensée des dirigeants interrogés se caractérise 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 dans les organisations publiques. Selon 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 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 1979, 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 1979, 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 apparaît de manière claire que les difficultés ne sont pas minces pour définir les indicateurs dans les PVD. En plus des variables de l'environnement précedemment identifées, les caractéristiques des organisations seraient la cause principale de cette situation (*voir tableau 2*).

- Les indicateurs proposés

Il ressort de nombreuses études réalisées dans les PVD que l'utilisation des techniques qualitatives est nécessaire pour faire face aux problèmes engendrés par l'environnement. L'étude de Ouattara 1987, sur les problèmes et pratiques de la collecte des données en Côte d'Ivoire donne la même crédibilité à l'utilisation de cette approche. Concernant les méthodes quantitative, leur utilisation reste très mitigée. Généralement coûteuse, leur application ne peut se faire sans l'existence d'un minimum d'information fiables. Or, ni les moyens financiers, ni les ressources documentaires des entreprises ne sont favorables à l'accomplissement de ce type d'exercice (Nidam, 2003). Ces observations sous-tendent les indicateurs économiques et financières retenus. Ce sont : le degré de réalisation des objectifs, la progression des fonds propres, l'évolution du niveau d'endettement, la proportion des dettes à court, l'évolution des investissements, le niveau d'autonomie financière.

Tableau n°2 : *caractéristiques des organisations des pays en développement*

Caractéristiques des organisations	Conséquences
- Absence de corrélation entre effectifs et les besoins de production - Facteurs de recrutement défavorables - Pléthore du personnel - Insuffisance dans la selection des cadres - Absence de prévision d'emploi - Absence d'objectifs clairs	- Limite des données quantitatives
- Faiblesse des ressources documentaires de base des entreprises - Faiblesses des instruments conventionnels de gestion - Données approximatives - Prises de décision lentes et aléatoires, - Mauvaise gestion du temps - Surdimensionnement des unités	- Importance des données qualitatives

Pour les indicateurs sociaux, l'étude s'appui sur les travaux de Sainsaulieu.R, 1988. L'auteur met en évidence les points clés pour une évaluation les variables sociales : la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le turn over indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux ou difficile), les accidents de travail (nombre d'accidents/ nombre d'heures), le climat social de travail (appréciation toute subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent), le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement, le nombre et les résultats d'actions des cercles de qualité et la participation aux décisions. Tout évaluateur se doit de porter une attention particulière sur ces facteurs sociaux qui conditionnent le bon fonctionnement de l'organisation. Les indicateurs retenus ici s'inspirent de cette approche. Ce sont : le taux formation, le taux d'accidents de travail, le taux de mobilité du personnel, licenciements, départs volontaires, nouvelles recrues, taux d'absentéisme, le niveau de conflits, la rémunération comparée.

Quant à la dimension commerciale, la contribution orignale des pionniers de cette dimension réside dans l'introduction et la promotion réussies de résultats intimement liés à l'activité commerciale. Les indicateurs utile à retenir sont : le chiffre d'affaires, les parts de marché, les prix comparés, la rotation des stocks, les ruptures de stocks, la qualité de service.

Selon les auteurs du rapport préparatoire du 41e congrès national sur « les prévisions, performance et prévention » les variables techniques se sont profondément modifiés avec l'introduction de l'idée que ce sont les besoins du consommateur qui induisent le produit et non l'inverse. On peut signaler aussi l'arrivée des nouvelles technologies et leur obsolescence rapide. Les principaux éléments essentiellement qualitatives de la capacité de performance technique sont : le niveau technique de l'outil de production et le degré d'introduction des technologies nouvelles. Avec l'arrivée de l'électronique, de l'informatique et de la robotique, les entreprises actuellement performantes sont celles qui ont su réaliser cette mutation en :

- pratiquant les investissements technologiques nécessaires au moment opportun ;
- assurant la formation de leur personnel à ces nouvelles technologies ;
- garatissant la flexibilité des moyens de production. Il s'agit de la capacité dont dispose l'organisation de modifier, voire de changer dans un bref délai les éléments et/ou les quantités produites.

Compte tenu de nombreuses modifications souvent imprévisibles qui peuvent survenir dans le comportement des consommateurs, l'outil de production doit être suffisamment souple pour s'adapter aux contraintes externes ou internes (approvisionnement, contraintes sociales etc...)

Etant entendu que l'obsolescence rapide des produits est un des caractères dominants de l'économie actuelle ; le succès des entreprises dépend :

- de leur capacité à innover, c'est-à-dire à introduire sur le marché des produits nouveaux ou dans l'entreprise des techniques nouvelles ;
- de l'existence d'une fonction recherche et développement forte. Cette fonction a au plan technique plusieurs rôles : améliorer la qualité des produits[1], mettre au point de nouveaux produits, incorporer de nouvelles solutions techniques aux processus employés, s'informer en permanence des solutions techniques existantes dans les entreprises mondialement performantes.

Ces éléments ont servi d'orientation aux choix des variables techniques. Celles-ci sont : les coûts, le niveau de production, la capacité de production inutilisée, la capacité d'adaptation, la qualité du produit *(tableau 3, page suivante)*.

3. Méthodologie et résultats

- Méthodologie

Le champ d'investigation est le Cameroun. La ville de Douala et accessoirement celle de Yaoundé concentrent l'essentiel des entreprises de l'échantillon. Ceci parce qu'elles regorgent 85 % des entreprises Camerounaises. Les entreprises de l'échantillon ont été obtenues à partir de l'annuaire de la chambre de commerce, de l'industrie et des mines du Cameroun (aucune restriction n'a été imposée en ce qui concerne la taille, le secteur d'activité et la forme juridique). Au total 325 entreprises (135 publiques et 190 privées) ont été contactées et en retour, nous avons obtenu 300 réponses exploitables (125 pour le public et 175 pour le privé) soit un taux réponse de 0,970 pour le public et 0,973 pour le privé et un taux de réponse exploitable de 0,925 pour le public et 0,921 pour le privé. Ces taux sont de niveaux appréciables. Ils sont sensiblement plus élevés que celui obtenu par Jabes J., & Zussman D., 1989 qui est de 72 %. Leur niveau élevé s'explique d'une part, par les multiples avantages que nous avons eu du contact direct sur le terrain malgré la difficulté majeure qui est celle du repèrage de la localisation exacte des entreprises, et d'autre part, par le nombre élevé d'enquêteurs. Les personnes interrogées appartiennent à des niveaux hierarchies différentes mais ont toutes des responsabilités importantes au sein de leur entreprise.

La démarche suivie est de type hypothético-déductive.

[1] La qualité des produits peut aussi être utilisée comme un critère de performance commerciale.

Tableau n° 3 *: les indicateurs proposés*

Dimensions	indicateurs
économiques et financières	- le degré de réalisation des objectifs - la progression des fonds propres - l'évolution du niveau d'endettement - la proportion des dettes à court - l'évolution des investissements - le niveau d'autonomie financière
sociales	- le taux formation, - le taux d'accidents de travail, - le taux de mobilité du personnel - licenciements, - départs volontaires, - nouvelles recrues, - taux d'absentéisme, - le niveau de conflits, - la rémunération comparée.
commerciales	- le chiffre d'affaires, - les parts de marché, - les prix comparés, - la rotation des stocks, - les ruptures de stocks, - la qualité de service
techniques	- les coûts, - le niveau de production, - la capacité de production inutilisée, - la capacité d'adaptation, - la qualité du produit.

Le recueil des données s'est effectué à l'aide d'un questionnaire, aussi et surtout grâce à de nombreuses interviews. La définition des sujets à observer s'est faite à partir de la méthode empirique d'échantillonnage. Les traitements effectués se sont réalisés essentiellement sur un logiciel SAS. Deux tests statistiques ont été utilisés : le test de khi-deux et certains tests d'association (Phi, V de cramer, Coefficient de contingence), le test de comparaison des moyennnes.

- Évolution des indicateurs choisis au sein des entreprises

Après une analyse des données sont apparues de nombreuses tendances dans l'évolution des indicateurs au Cameroun. Pour les indicateurs relatives à la dimension économique et financière, deux se sont distinguées par leur croissance plus rapide dans le secteur privé. Il s'agit des fonds propres et la variable niveau d'autofinancement. À l'inverse le niveau d'endettement augmente plus vite dans le secteur public. Cette situation trouve son explication dans la facilité octroyée par les pouvoirs publics aux entreprises de ce secteur.

Une similitude a été constatée dans la proportion des dettes à court terme dans le total des dettes. Les tests statistiques montrent qu'ils sont très élevés dans les deux secteurs.

Les résultats sur les liaisons groupe d'entreprises publiques et privées -réalisation des objectifs et évolution des investissements ne laissent apparaître aucune différence significative. Le degré de réalisation des objectifs ne diffère pas dans les deux types d'entreprise. En outre les investissements dans les deux secteurs suivent des tendances parallèles. Il faut sans doute voir dans ce rapprochement des tendances le résultat de l'établissement des relations contractuelles entre l'Etat et les entreprises publiques avec notamment la mise en place de contrats-plans.

En matière de variables sociales, l'étude révèle des différences non-significatives pour les accidents de travail et les conflits. Le lien entre groupe d'entreprises publiques et privées et licenciement se trouve infirmé. Par contre les tests statistiques confirment un taux élevé

de départs volontaires et d'absentéisme dans le secteur public. Le rôle social tant alloué à ces dernières est de plus en plus remis en cause. D'ailleurs il ressort de nos analyses que seules les entreprises privées ont recruté ces dernières années au Cameroun.
Les primes et les honnoraires supplémentaires sont plus élevées dans le secteur public. Les conclusions dégagées se rapprochent de celles faites par Leenders, Fearon et Nollet mais s'opposent aux observations de Lachaud (J.P 1994).
L'examen des résultats concernant les variables commerciales montre une évolution rapide du chiffre d'affaires et du taux de rotation des stocks dans le secteur privé. Parallèlement les ventes croissent à un rythme plus accéléré. La discrimination faible des prix dans le secteur public n'a donc pas une influence sur leur évolution. Cette politique de bas prix contribue dans bien des cas, à la dégradation des marges d'exploitation et à la dégradation des structures financières. On comprend dès lors que certaines entreprises publiques, faute de ressources à long terme suffisantes, assurent le financement de leurs biens d'équipement par des ressources bancaires à court terme ou encore en accumulant des arriérés fournisseurs.
La liaison groupe d'entreprises publiques et privées et qualité de service laisse apparaître une différence non significative quant aux litiges clients, mais confirme cependant une différence significative en ce qui concerne les retards de livraison et les services après ventes.
Pour les variables techniques, le secteur public se distingue par des coûts élevés de matières premières et de transport. Une similitude a été constatée dans les coûts de fabrication. L'idée selon laquelle les capacités de production inutilisées sont plus élevées dans le secteur public a été validée. La sophistication de l'outil de production apparaît donc comme un élément de différenciation. Ce gaspillage du potentiel technique de l'entreprise a bien évidemment une influence défavorable sur sa performance.
L'absence d'une différence significative dans la flexibilité de l'outil de production montre une similitude dans l'évolution de cette variable dans les deux groupes d'entreprise.
Toutefois, ces résultats peuvent paraître surprenants au regard des travaux réalisés dans ce domaine. Citons entre autres ceux de Crain (W.M.) et Zardkoohi (A.), Meyer (.R.A.), et aussi ceux de Hirsch (W.). Mais ils témoignent sans doute des spécificités de l'environnement dont ils en découlent.

Comme on a pu le constater, les méthodes d'intervention classiques mises à jour dans les colloques et la littérature, qui ont fait leur preuve dans l'évaluation des entreprises peuvent avoir des limites dans les pays en développement. L'approche quantitative n'est sans doute pas la seule démarche à adopter pour l'évaluation de ces entreprises, parce que l'organisation des événements est socialement construite, il est préférable de chercher les causes de leur succès ou d'échecs dans les expressions et les gestes des participants. La solution proposée dans cette étude consiste à introduire - additionnellement aux techniques de questionnaires, les interviews directs 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.

Bibliographie

ANASTASSOPOULOS J.P. ET NOCHE J.P. (1982). Entreprises publiques. Expériences comparées, Chastrusse et cie.

ARPIN R. (1994). Evaluer sans tricher, Gestion, Sept.

BERNARD C. ET TOUMI M. (1988). La privatisation, une fausse solution pour l'Afrique. Sciences et vie économique, n° 38, avril, Paris.

CABRAL N. (1981). Les critères du contrôle des entreprises publiques, Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, n° 12, janvier-février.

CAMERON K.S. (1986). A study of organisational effectiveness and its predictors, Management science, vol 32, n° 1, janvier.

CANDAU P. Audit social. Paris, vuibert 1985.

CAUVIN C. DESAUNAY G. MARIE A. ET METSCH. Les entreprises africaines et le management. Working paper, HEC-ISA.

CHARREAUX G. (1998). La mesure de performance des entreprises, Banque et Marchés, n° 34, mai-juin.

CHOKSI A.M. (1979). State intervention in the industrialisation of developing countries: selected issues, Banque Mondiale, wp 347.

CHOUINARD Y. (1994). L'évaluation de la performance : un piège !, Gestion, septembre.

CREPMF, 2002. Rapport annuel. p. 20.

DEPOERS F. REYNAUD E. ET MAUNOURY G.S. (2003). Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs. Gestion 2000, Mars-avril.

DEVAUGE R. (1997). L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville, travaux et documents de l'ORSTOM, Paris.

EL ALAMI A.E. (1987). Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi. Le cas de l'Afrique. Revue PMO, volume 3, n° 1, Université du Québec à Chicoutimi, Canada.

ESSOMBA ET TURGEON 1993. Le marketing et les pays en développement. Revue descriptive et analytique de la littérature, HEC-CETAL/CAM, n° 13.

EVRARD Y. PRAS B. ET ROUX E. (1997). Market. études et recherches en marketing, Nathan.

FRAISE J. BONETTI M. ET GAULEJAC DE V. (1987). L'évaluation dynamique des organisations publiques, Les éditions d'organisation, Paris.

GED A. (1980). Application de l'approche systémique à l'évaluation des perceptions managériales de l'efficacité : comparaison internationale France, Italie, Suisse. Thèse de troisième cycle sciences de gestion. Aix-en-Provence.

GOSSELIN A. ET ONGE S. (1994). Gestion et évaluation de la performance : un enjeu stratégique. Gestion, septembre.

GOSSELIN A. ET MURPHY K. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. Gestion, septembre.

HARTMANN A. ET NAWAB S.A. (1985). L'évaluation des entreprises publiques du secteur manufacturier au Pakistan, Finances et développement.

HERNANDEZ E.M. (1999). Le processus entrepreneurial, l'Harmattan.

HERNANDEZ E.M. (1997). Le management des entreprises africaines. L'Harmattan.

JONES R.A. (2000) Méthodes de recherche en sciences humaines, Deboeck et Larcier, Paris, Bruxelles.

KEEGAN W. ET DE LEERSNYDER J.M. (1994). Marketing sans frontière. Inter Editions, Paris.

KOULIBALY M. (1992). Le libéralisme. Nouveau départ pour l'Afrique Noire, Editions l'Harmattan/ Collection Afrique 2000, Paris.

LACHAUD J.P. (1994). Les écarts de salairese entre les secteurs public et privé en Afrique francophone : analyse comparative. Economie et prévision, n° 116.

LIVRE BLANC. (1990). Changer le Cameroun. Pourquoi pas, Yaoundé, octobre.

MALLON D.R. (1981). 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.

MBA EBENE G. (1990). Performance, gestion et aspects socio-culturels du management dans les PME africaines, Thèse de doctorat troisième cycle en sciences de gestion, Bordeaux I.

MAKRAOUI. (1986). Essai sur l'efficacité organisationnelle. Doctorat troisième cycle économie de production. Juin 1986.

MICHEL J. ET SUTTER E. (1988). Valeur et compétitivité de l'information documentaire, association française des documentalistes et des bibiothèques spécialisés, Paris.

MONTEBELLO M. (1976). Efficacité de l'entreprise, analyse et perspective. Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion. Aix-Marseille.

NATIONS UNIES. (1986). Performance économique des entreprises publiques : les grandes questions et les stratégies d'action. New-York.

NATIONS UNIES. (1978). Rôle of the public sector in promoting the economic development of LDCS.

NIDAM A. Les spécificités des etudes de marché dans les pays en développement. Gestion 2000, mai-juin 2003.

OLOMO R. (1987). Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine. RFG, sept-oct.

ONGE S.S. ET MAGNAN M.L. (1994). La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changements stratégiques. Gestion, septembre.

OUATTARA A. (1987). Les obstacles au recueil des données : les solutions adoptées par les entreprises ivoiriennes. Revue française de marketing, n° 112.

PENOUIL M. (1992). L'avenir de l'entreprise africaine, Mélange en l'honneur du professeur Mérigot, Economica. Paris. Sous la direction de André Labourdette.

PLANE P. (1996). Entreprise publiques et développement économique : l'évaluation de la performance revisitée, Économie Appliquée, XLIX, n° 1.

ROUBAUD F. ET CAGNEAU D. (1992). Une matrice de comptabilité sociale pour le Cameroun : méthode et résultat, Dial, novembre.

SAHNI B.S. (1983). Public sectors in less developed countries. Development Goal and efficiency», Annales de l'économie publique sociale et coopérative, n° 3, juillet-septembre.

SHAIKH A.H. (1987). Performance evaluation of public enterprises. Lessons froms the Pakistan experience, annales de l'économie publique, sociale et coopérative, n° 4, octobre-décembre.

STEERS R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. Administrative Science Quaterly, n° 20.

TCHANKAM J.P. (2000) : une approche empirique de la comparaison des performances dans un pays en voie de développement. Cahier de recherche, Larema.

THOMPSON V.A. (1964). Administration objectives of developpment administration. A.S.Q, n° 9.

WETTENHALL R.L. (1979). The role of public enterprise in development, EROPA, chap XIV.

Annexe

Tableau IV : *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.

Source : STEERS (R.M)

Note :

N : Modèle normatif D : Modèle descriptif

A : Organisation à but non lucratif B : Entreprise privée R : Recherche et développement

Une lacune de la recherche d'universalité de la RSE et de ses outils : le management des Ressources Humaines en fonction de la culture nationale

Delphine van Hoorebeke
Professeur adjoint
Université de Montréal, Canada
CIRANO
CEROG
delphine.van.hoorebeke@umontreal.ca

Un nombre croissant de grandes entreprises promeut leurs stratégies de Responsabilité Sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementales, économiques et à une prise de conscience de la société civile. En affirmant leur responsabilité sociale et en contractant, de leur propre initiative, des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles, ces entreprises s'efforcent, entre autres, de respecter l'homme au travail. Néanmoins, malgré une volonté de considérer les différences culturelles des clients, la diversité culturelle nationale de management semble ignorée par les entreprises multinationales.

Pourtant, différents auteurs sur le management adapté à la culture nationale s'accordent pour dire que la diversité culturelle est bénéfique pour l'efficacité de l'entreprise parce qu'elle favorise la créativité et la performance de groupe (Saji, 2004; Watson et al. 1993). Bénéfique, certes, lorsqu'elle est gérée. Selmer et al (2003) ont étudié l'ajustement et adaptation de managers de Hong Kong mutés dans les localités rurales moins développées et de managers des zones rurales de Chine mutés à Hong Kong. Leurs résultats indiquent que la difficulté d'adaptation n'est pas simplement liée à un changement de pays, mais bel et bien à l'existence de distances culturelles plus ou moins importantes (Hofstede, 1980). Notamment, les subordonnés des zones rurales n'ont pas eu les capacités à répondre aux exigences du manager Hong Kongais, concernant l'exécution de la tâche. De plus, l'étude indique que ces managers déclarent avoir perdu beaucoup de temps dans les relations humaines, à enseigner leur mode de fonctionnement. L'analyse suggère que les subordonnés ne devaient pas comprendre les demandes du manager. Et, afin, de ne pas poser des questions pouvant paraître stupides, les subordonnés ont agi, selon leur méthode de fonctionnement, ne produisant pas automatiquement le résultat escompté par le manager. Agissant de cette façon, les subordonnés se trouvaient contraints à présenter leurs excuses pour se protéger et ne pas faire perdre la face au manager, responsable de leur bonne performance. À l'opposé, le manager provincial muté à Hong Kong obtint les résultats attendus, mais aussi un rejet de la part des autres managers. Selon l'analyse, la bonne exécution des tâches n'avaient pas été synonyme de suivi de ses pratiques de travail, remettant en cause son autorité. Cet exemple indique, combien la diversité culturelle peut être problématique pour l'ensemble des parties prenantes. Or, aux regards des différents codes de conduites, guidelines, présentés par les organisations, le BIT, la commission européenne, l'ONU ou les entreprises multinationales, la tendance est d'occulter un aspect de la Responsabilité Sociale de l'entreprise, le management organisationnel adapté en fonction de la culture du pays. Il est vrai qu'il est nécessaire de protéger les enfants au travail, les ouvriers des accidents du travail et des maltraitances diverses, néanmoins les managers

occidentaux montrent une tendance à imposer leur mode de fonctionnement managérial dans quelques pays que ce soit, semble-t-il, sans réelle considération pour le mode de fonctionnement organisationnel des individus locaux.
Cet état de fait serait-il lié à des documents trop génériques ? À une volonté de ne pas s'engager trop formellement ? À une volonté de seulement surfer sur la vague éthique ? Ou simplement, à une volonté de privilégier les actes aux discours ? Quoi qu'il en soit, cet écrit fait, dans un premier temps, le point sur les considérations de la responsabilité sociale de l'entreprise selon la Commission Européenne. Dans un deuxième temps, il s'interroge sur l'un des oublis de la RSE, lié à une volonté d'universalité et attenant à la diversité culturelle. Les derniers temps détaillent par un exemple précis cet oubli et proposent une solution managériale face à la problématique de la diversité.

1. Les considérations de la responsabilité sociale de l'entreprise selon les organismes inter-nationaux et gouvernementaux

La Commission Européenne a mis en place un ABC des principaux instruments de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Dans ce document, sont détaillés, parmi le management socialement responsable, les codes de conduites, les standards du management et le « reporting ».

Les codes de conduite
Selon les termes de cet ABC, le code de conduite est un document formel définissant les standards pour une entreprise spécifique. Il existe plusieurs types de codes :
- les codes d'entreprise (Coca cola, Bouygues, EDF…) ;
- les codes spécifiques au secteur (secteur du commerce, Commerce, du textile, Euratex, footwear, du sucre, EFFAT, des services financiers, FORGE…) ;
- les codes internationaux (négociés par des partenaires sociaux, OHSAS, occupational health and safety zone, ISO, International organisation for Standardisation…) ;
- les codes de multi-stakeholders (codes de joint venture, Ethical Trading Initiative, Volontary principles on security and human rights for the extractive sector, AA…) ;
- les codes modèles (droits fondamentaux Amnesty International, ICFTU' Basic code of labour practice, UN global compact, nations unies…) ;
- les codes inter-gouvernementaux (OCDE, guide pour les entreprises multinationales, ILO, conventions fondamentales, Declaration on fundamental principles and rights at work, EMAS, eco-management and audit scheme - European commission…) ;
- les normalisations nationales (AFNOR, guidelines on sustainable development, France.

Ces différents codes portent sur des sujets divers concernant les droits de l'homme au travail, la liberté et la corruption, la santé… Leur objectif est de limiter la corruption, de protéger les droits de l'homme, du travail et de l'environnement. Les développements récents concernent l'agriculture et la protection du marché local.

Les standards du management
La qualité, la santé-sécurité, les conditions de travail, l'environnement sont des outils, procédures et processus de management qui assurent l'intégration de valeurs dans les pratiques des entreprises. Ces standards sont utilisés de façon volontaire par l'entreprise. Selon la commission européenne, ces derniers favorisent sa performance et augmentent l'efficacité de l'entreprise à travers une meilleure coordination entre les différents services, une identification et un management des risques environnementaux et sociaux. Ne modifiant pas les responsabilités de l'entreprise, ces outils peuvent s'avérer utiles pour conforter la législation.

Le reporting
Le reporting s'appuie sur davantage de transparence et de responsabilité des entreprises. Il se décompose en plusieurs étapes. La première étape est un processus de mesure de la performance sociale et environnementale par rapport à des indicateurs, souvent d'ordre qualitatif. La seconde est la phase d'audit du processus, soit la vérification du suivi du report.

2. Des considérations universelles ?

À la vue de ces outils de management, de conduite ou de contrôle d'une démarche de RSE, il apparaît rapidement perceptible que la tendance majeure de chacun de ces instruments est établie par les pays, organismes ou entreprises occidentales, selon et en fonction des valeurs occidentales. Pourtant certains de ces outils concernent l'internationalisation, la protection des hommes et de l'environnement des pays en voie de développement. On retrouve, ainsi, les droits fondamentaux de l'homme au travail, le droit au travail, le droit à la sécurité, le rejet de la corruption et du travail des enfants. Cet « empirisme » des valeurs occidentales ne serait-il pas source de problèmes et de contradictions ?
C'est ce que certains écrits semblent mettre en exergue et argumentent avec force.
Souvent, l'idéal des droits de l'homme devient une monnaie d'échange ou un moyen de pression des pays occidentaux sur les autres (les plus pauvres). Ces derniers, en défense, vont remettre en cause le principe d'universalité des droits de l'homme, accusant les pays

occidentaux, seuls créateurs de ce concept, de vouloir relancer une politique colonialiste afin de créer un monde « à leur image ». Mohamed Arkoun, lors d'un entretien au journal Le Monde (le 15 mars 1989), soutient que l'Occident fait preuve d'ethnocentrisme et refuse d'entendre la spécificité de l'Islam :

« Vous ne pouvez pas demander à toutes les cultures de suivre la trajectoire tracée depuis deux siècles par la France et l'Europe ! S'en tenir à ce discours, ce serait exiger des autres cultures qu'elles s'enferment dans le seul modèle occidental de développement historique, de réalisation intellectuelle et artistique. Ce serait répéter le discours colonial, qui légitimait la domination sur les autres peuples et cultures par l'exportation de la civilisation élaborée en Europe (...). La pensée occidentale se montre incapable d'évoluer en dehors des modèles historiques mis en place en Europe, renforcés par l'Occident technologique ».

Autre exemple, la Chine. Cette dernière est en pleine contradiction, partagée entre libéralisme économique et contraintes politiques, entre l'encouragement à l'initiative dans les affaires et sa répression dans le domaine politique. Leur situation fait l'objet de nombreuses études et d'accusations de la part de la communauté internationale mais la Chine, même si elle n'est pas contre le principe général des droits de l'homme, refuse de voir s'appliquer sur son territoire une vision exclusivement occidentale de ces droits. Elle revendique sa différence et une vision adaptée des droits de l'homme, se faisant ainsi, le porte-parole de la majorité des pays asiatiques. Ainsi, encore en 2006, la Chine se détache des conventions gouvernementales et intergouvernementales :

Le 18 janvier 2006, WASHINGTON (Reuters) Kenneth Roth déclare :
« La situation des droits de l'homme en Chine s'est détériorée au cours de l'année écoulée, Pékin ayant serré la vis en termes de liberté d'expression et ayant recouru à la force lors de mouvements sociaux.
L'organisation reproche aussi à la Chine d'utiliser son influence économique croissante dans le monde pour protéger des gouvernementaux autoritaires comme ceux du Myanmar, de Corée du Nord, du Soudan, d'Ouzbékistan et du Zimbabwe.
Nous avons constaté un recul important dans les droits de l'homme et nous observons ce phénomène essentiellement en termes de restrictions croissantes sur ce que la presse peut dire, et notamment sur ce qu'il est possible de dire sur internet ».

Le problème dévoilé n'est pas une remise en cause des doits de l'homme, mais la prétention occidentale de les imposer comme critère exclusif de jugement, en niant aux autres cultures toute possibilité de les récuser ou de ne pas les retenir telles quelles.

En termes de management, la RSE et ses outils ont une tendance à faire la même erreur. Pour Miroshnik (2002), le facteur dominant des faiblesses des entreprises multinationales est la culture. Les entreprises multinationales ont, en effet, amené des managers modernes dans les différentes cultures de plusieurs nations où elles se sont installées. Les pratiques de management fondées sur la culture du pays d'origine de l'entreprise, utilisées dans une autre culture, peuvent induire des conséquences indésirables. Par exemple, en Afrique, Adegbidi (1998) écrit :

« La fameuse "paresse des Noirs" ne s'expliquerait-elle pas par la résistance au travail forcé, longtemps utilisé par la colonisation pour ses grands travaux, ainsi que par l'inaccoutumance au travail industriel. » (Adegbidi, 1998, p.128).

3. Des oublis du concept de RSE

Au regard des différents codes de conduites, dépeints précédemment, très peu, voire aucun, ne font référence au respect culturel du pays dans le management des employés au travail. Seuls quelques-uns effleurent le sujet du bien être au travail. Dans son programme « Travail décent, Travail sûr », Le BIT (Bureau International du Travail) met en place des systèmes intégrés d'inspection du travail et s'adresse à « *tous les acteurs de l'amélioration des conditions générales de travail, comme de la protection de la santé, de la sécurité et* ***du bien-être au travail*** ». En cela, il vise à favoriser les « *échanges d'informations et d'expériences relatives aux* ***bonnes pratiques dans ces domaines*** ».
Dans son rapport sur la Responsabilité Sociale (2004), Exportation et développement Canada (EDC) précise, dans ses objectifs futurs, que la Direction des Ressources Humaines élaborera un énoncé de vision incorporant les principes de RSE, dans le cadre du climat organisationnel. EDC se dit déterminée à offrir un **climat organisationnel** qui stimule et appuie le rendement de ses employés et leur perfectionnement.

Le code conduite de Total indique les différentes adhésions de la firme aux principes de la Déclaration des Droits de l'homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et aux principes du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies. En cela, il se dit particulièrement attentif aux conditions de travail de ses collaborateurs notamment en ce qui concerne le respect des personnes, l'absence de discrimination, la protection de la santé et la sécurité. Le code de conduite E&P Myanmar indique :

« **Respecter la culture et les traditions des communautés locales**
Tous les expatriés travaillant sur le chantier du gazoduc de Yadana - et ils étaient nombreux (350 personnes sur un effectif total de 2 500 environ) - se sont vus remettre à leur arrivée une brochure (Do, don't do) décrivant la réalité socio-économique et culturelle du Myanmar et de la région du Tenasserim, les us, coutumes et manières de vivre des habitants, et prescrivant un certain nombre de règles de comportement et de bon voisinage à suivre dans les rapports avec ceux-ci. »
Malheureusement, ces écrits ne concernent pas le management des individus du Myanmar au travail, mais dans leur vie quotidienne. De la même façon, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales qui constituent un ensemble de recommandations aux grandes entreprises internationales dans tous les grands domaines de l'éthique ne considèrent pas davantage le management en fonction de la culture nationale, mais :

- l'emploi et les relations avec les partenaires sociaux,

- les droits de l'homme, l'environnement ;

- la divulgation d'informations ;

- la lutte contre la corruption ;

- les intérêts des consommateurs ;

- la science et la technologie, la concurrence, ainsi que la fiscalité.

D'une manière générale, si les codes gouvernementaux ne prennent pas en compte cette notion de management adapté en fonction de la diversité culturelle des employés, mais davantage la notion de culture locale quotidienne (respect du consommateur local, des familles…), les codes de conduite d'entreprises, premières concernées, n'en font nullement état. Isaac et Mercier (2000), dans leur analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie d'entreprises multinationales (Bouygues, Accor…, Procter et Gamble, Shell), citent les termes les plus présents dans au moins trois codes :
Les termes répertoriés, dans les codes, de ces entreprises multinationales, ne signalent aucunement un management fonction de la culture nationale, mais plutôt un management de l'employé de façon universelle.

L'exemple détaillé dans le chapitre suivant, tend à étayer l'effet de cet oubli de l'adaptation du management selon la culture du pays lors d'une implantation internationale. La nécessité de combler cet oubli est, dans ce cas, très perceptible.

4. Un exemple précis : l'engagement des employés au Bénin versus un code de conduite d'une entreprise française au Bénin, Bouygues construction

Le livre d'Adegbidi, publiée en 1998, issu de ses travaux de recherches effectués en 1993, dévoile plusieurs facteurs culturels propres au fonctionnement des employés Africains. L'auteur y décrit les facteurs culturels agissant dans l'art de susciter l'engagement au travail en Afrique. Les facteurs révélés sont liés à une culture fraternaliste, où le rapport au travail, à l'autorité, au groupe et au temps sont autant de facteurs culturels propres au Bénin et à la culture Africaine.
Ainsi, les discours recueillis par son étude qualitative indiquent que, culturellement, le travail y est perçu comme un « *devoir sacré* », une « *activité noble* », qui mérite le culte de l'abnégation, non seulement comme une activité de production, mais aussi et surtout comme une « *activité de distraction et de loisir* ». Or, le travail salarié, le travail industriel, en raison de son organisation, des conditions de son exécution pose des problèmes au travailleur africain qui le qualifie, alors, de « travail de blancs qui n'en finit jamais » (p. 130).
Issue d'une éducation familiale très paternaliste et

	Codes d'éthique	Codes de déontologie
Mots caractéristiques communs à plus de trois codes	Management, valeurs, confiance, loyauté, projet, hommes, coopération, principes, comportements, employé, hiérarchie, groupe…	Mission, qualité, conseil, honoraires, garanties, professions, professionnelle, client, contractuels, confrères, membres, interlocuteurs, formation, litiges, droit…

consensuelle, la relation au pouvoir dans l'entreprise est fondée sur la consultation, le partage et les échanges (marqués par des réunions parfois interminables). « *Le chef politique traditionnel est tenu d'établir un dialogue permanent avec son peuple* » (p. 131). En ce sens, dans l'entreprise, l'Africain n'apprécie pas une situation de soumission, de simple exécution dénuée de tout échange oral. « *Si on n'a pas pris la peine de nous consulter pour prendre cette décision, c'est parce qu'on ne veut plus nous sentir. C'est parce que nous ne représentons rien pour le chef* » (p. 134).
Selon l'auteur, il y existe une prééminence du groupe et de la solidarité, même si elle peut s'avérer contradictoire et emplie de jalousies et de haines. L'affectif et le relationnel y tiennent une importance primordiale. Dans un système taylorien, l'employé africain se sent dans un environnement appauvri et « traumatisant » sur le plan des relations interpersonnelles.
Le rapport à l'espace et au temps diffère grandement de nos perceptions occidentales. Le temps est perçu comme un cycle faisant référence à des saisons et périodes (réveil, coucher). L'auteur indique que le rythme y est commandé par la nature de chaque activité. Malgré cette façon moins quantifiable de fonctionner, le Béninois a un grand respect pour la ponctualité et l'assiduité.

Face à cette culture spécifique, analysons, à présent, le code de conduite, d'une entreprise multinationale française, implantée en Afrique, Bouygues construction. Le groupe Bouygues semble faire montre d'une grande Responsabilité Sociale par ses actes et ses écrits.
Bouygues, le troisième grand des marchés publics, paraît le plus imperturbable face aux «affaires». Pour sensibiliser les cadres à l'éthique, le groupe organise un séminaire depuis 1990 sur les «responsabilités des dirigeants d'entreprise», où sont débattues les infractions dans des domaines aussi divers que la concurrence, le droit social et l'information financière. Bouygues s'est engagé à travers leur Instance de Dialogue Européen à respecter une charte.
La charte des Ressources Humaines du Groupe Bouygues (cf. annexe 1) présente une forte considération pour l'homme au travail :
« Les hommes constituent notre principale richesse, en tant qu'individus et par leur capacité à travailler ensemble. Ils sont au centre des valeurs du Groupe. Le respect de soi et le respect mutuel entre les collaborateurs sont indispensables au développement de nos entreprises ». Pour appuyer leur vision, 6 actes clés sont présentés : anticiper, accueillir, reconnaître, développer, partager, respecter.
Cependant, malgré une position non négligeable dans les pays étrangers et surtout en Afrique -23 042 employés en 2004 - (cf. annexe 1), la charte des Ressources Humaines du groupe ne fait aucunement référence au respect des valeurs et de la diversité culturelle des employés. Pourtant, Bouygues est partenaire de l'organisation internationale. Cette dernière a lancé un partenariat avec les multinationales pour un code de bonne conduite sociale dans les pays en voie de développement. Or, cette coalition de groupes de défense des droits de l'homme et de l'environnement, est vivement critiquée par Greenpeace International, parce qu'elle permet aux multinationales de se « blanchir » à peu de frais « sous le drapeau des Nations unies ». De plus, Pierre Sané, secrétaire général d'Amnesty International, tout en saluant ce premier pas, soulignant l'absence d'un contrôle indépendant pour s'assurer que ces bonnes intentions ne restent pas lettre morte.

L'exemple du Bénin montre, ainsi, une explication à la difficulté d'obtenir un engagement de l'employé africain au travail. La distance culturelle (Hofstede, 1980) reste marquée, parce qu'elle n'a pas été managée, l'entreprise Bouygues n'ayant pas considéré, à la vue de sa charte des Ressources Humaines, la diversité culturelle au travail et ayant, semble-t-il, imposé ses pratiques de management occidentales. Adegbidi (1998) dit sur ce point qu'universellement pour se sentir engagé, l'employé doit pouvoir assouvir une quête de sens, se sentir valorisé, considéré.
« Face à l'invasion du modèle occidental de développement et donc de sa culture, le problème fondamental qui se pose [à l'Afrique] est la redéfinition d'une voie propre qui lui permette de trouver son équilibre entre l'universel et le particulier » (p.165).

Finalement, existe-t-il une solution palliative au manquement d'un management « localisé »? Est-il possible pour des entreprises multinationales d'envergure de se préoccuper de la diversité culturelle dans les pays où elles s'implantent ? Serait-ce voué à rester un vœu pieu ?

5. Une solution, la transnationalité ?

Comment une entreprise peut-elle se préoccuper à la fois de sa performance globale et de sa performance locale ?
À partir d'une classification des entreprises multinationales en fonction de leurs pratiques de management interculturel et du respect des cultures nationales, Miroshnik (2002) permet de répondre à ce questionnement.

La figure 1 (page 6) synthétise les différents types d'organisations multinationales en fonction de leur degré auquel leurs activités internationales sont séparées pour répondre au marché local et intégrées pour répondre à une efficience globale. (1) L'entreprise inter-

Figure 1 : *Types d'organisations*

Efficience globale

	Globale	***Transnationale***
Élevée	Vision du monde en tant que marché unique, les opérations sont contrôlées de façon centralisée	Réponses locales, mécanismes complexes de coordination permettant une intégration globale
	Internationale	***Multinationale***
Faible	Utilise les capacités existantes pour développer les marchés étrangers	Plusieurs opérations subsidiaires, telles que les unités d'affaires possédant une marge de manœuvre dans plusieurs pays
	Faible	Élevée

Responsabilité locale

Source Miroshnik (2002)

nationale est une entreprise dite « domestique » qui étend ses ventes à des pays étrangers. (2) L'entreprise multinationale, plus complexe, possède des unités autonomes dans chaque pays d'implantation. Cette autonomie des unités favorise une adaptation au marché local, préférences des consommateurs, pressions politiques… (3) L'entreprise globale maintient des contrôles centralisés sur ses unités. Leur vision du monde, contrairement à l'entreprise internationale est de percevoir le marché mondial comme un tout unique. Enfin, (4) l'entreprise transnationale additionne le type multinational avec une recherche de responsabilisation sur le marché local et l'efficience d'une entreprise de type global. Afin d'équilibrer le paradoxe global/local, l'entreprise transnationale pratique la structure en réseau. Cette flexibilité favorise les compétences locales. Chaque unité est autonome dans ses opérations locales, mais appartient à un ensemble global. Ce type d'entreprise peut être associé au type cellulaire où chaque cellule est indépendante mais où l'ensemble de toutes les cellules forment l'entreprise globale. Dans ce type cellulaire, issu de la biologie, les cellules sont en connexions permanentes les unes avec les autres. Ford Motor Co, British Petroleum en sont de bons exemples.

Conclusion

Les outils de management utilisés dans le cadre de la Responsabilité Sociale de l'entreprise répondent à un besoin fondamental d'avancer vers une responsabilisation des organisations. Si, certaines d'entre elles utilisent ce nouveau concept comme un outil marketing, les préoccupations actuelles des consommateurs occidentaux exercent une réelle pression. Néanmoins, l'occidentalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise ne doit pas signifier une occidentalisation des outils de management à toute organisation dans le monde, à l'encontre de la sauvegarde de la diversité des cultures. Le système d'acculturation et d'apprentissage de la culture et du fonctionnement occidental ne doit pouvoir satisfaire à sa volonté, consciente ou non d'empirisme. Cet article suggère, donc, que les outils de mangement de la responsabilité sociale peuvent être aménagés en faveur du pluriculturalisme, dont l'entreprise multinationale a beaucoup à tirer parti. La première étape consiste en une reconnaissance, dans le cadre des considérations sociales de la RSE. Du respect du management en fonction de la culture du pays. Selon l'échelle proposée par Phatak (1986), il serait question que le Management et les Ressources Humaines au travail prennent en compte l'individualisme/collectivisme (attitude d'indépendance de l'employé), l'informalité (dans les négociations diverses), le matérialisme, le changement (dans certains pays le changement est accepté mais passivement car issu du cours naturel des choses), le temps (le temps est perçu dans certains pays comme illimité). Le rôle de la culture d'une entreprise internationale et son code de conduite doivent, à présent, refléter son ouverture managériale à, non seulement, respecter, considérer, reconnaître tout homme au travail, mais surtout selon sa propre perception culturelle, selon sa propre culture.

Bibliographie

ADEGBIDI F. V. (1998), Susciter l'engagement au travail en Afrique, thèse de doctorat Université du Québec à Montréal, Collections Sociétés Africaines et Diaspora, L'Harmattan.

HOFSTEDE G. (1980), Culture's consequences: International differences in work-related values (Abridged ed.). Newbury Park, CA: Sage.

ISAAC H. ET MERCIER S. (2000), Ethique ou déontologie : Quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie, Actes de la IXe conférence de l'AIMS, Montpellier, 24, 25 et 26 mai 2000.

MIROSHNIK V. (2002), Culture and International Management : A review, The Journal of Management Development, 21, 7/8, p. 521-544.

PHATAK A. V. (1986), International Dimensions of Management, PWS. Kent, Boston, USA.

SAJI B. S. (2004), Worforce Diversity, Temporal Dimensions and Team Performance, Cross Cultural Management, 11, 4, p. 40-59.

SELMER J., LING E. S. H., SHIU L. S. C. ET DE LEON C. T. (2003), Reciprocal adjustment ? Mainland Chinese managers in Hong Kong vs. Hong Kong Chinese Managers on th Mainland, Cross Cultural Management, 10, 3, p.58-79.

WATSON W. E., KULMAR K. ET MICHAELSON L. K. (1993), Cultural Diversity impact on interaction process and performance : Comparing homogeneous end diverse task groups, Academy of Management Journal, 36, p. 590-606.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm

http://permanent.nouvelobs.com/etranger/20060118.REU11418.html?2233, Recul des droits de l'homme en Chine sous Hu Jintao

http://www.edc.ca/corpinfo/csr/index_f.htm

http://birmanie.total.com/fr/gazier/p_2_1.htm

http://lenouvelobs.com

http://www.bouygues.fr/fr/groupe/hommes.asp

Annexe 1

Extrait charte
des Ressources Humaines
Groupe Bouygues

Annexe 1

Extrait charte des Ressources Humaines Groupe Bouygues

Reconnaître

Apprécier et rémunérer

Les collaborateurs doivent pouvoir se situer clairement dans nos organisations.

L'entretien annuel d'évaluation et les revues rémunération sont, au delà des opportunités quotidiennes de dialogue, les occasions privilégiées de faire le point avec les collaborateurs.

L'entretien annuel d'évaluation permet à chacun de connaître et comprendre l'appréciation faite par son manager de ses compétences et de ses performances. Basé sur le dialogue, l'entretien conduit à fixer des objectifs de progrès des performances, et à mieux appréhender les perspectives d'évolution de nos collaborateurs.

La politique de rémunération est un élément essentiel de la politique générale de l'entreprise. Elle facilite la réalisation de ses objectifs de développement en apportant à chacun un facteur important de stimulation.
Quelle que soit l'évolution de nos marchés, avoir une politique salariale dynamique est l'un des meilleurs garants de notre succès.

Chaque collaborateur doit être rémunéré selon :

- ses performances, en reconnaissance des résultats obtenus.
- son potentiel, en prévision des services qu'il rendra.
- sa valeur sur le marché en fonction de l'offre interne et externe.

Afin de mieux répondre à ces objectifs, la rémunération doit être **globale, optimisée, différenciée et variable.**

Transparente, cette politique doit faire l'objet d'une forte communication.

Il appartient à chaque manager d'informer individuellement ses collaborateurs des décisions prises lors des revues rémunération.

Développer

Accompagner l'évolution des collaborateurs

La gestion dynamique des carrières permet d'adapter son organisation tout en augmentant les chances de succès individuel des collaborateurs.

L'information, le dialogue, le conseil, la formation sont les facteurs clés de réussite pour ouvrir les perspectives d'évolution, renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel de chacun.

Nous devons donc garantir :

- la transparence d'information sur les postes à pourvoir pour favoriser les promotions et mutations au sein du Groupe.
- une bonne qualité de dialogue et de conseil, par la hiérarchie et par les responsables ressources humaines. Ces derniers développent les moyens sur lesquels managers et collaborateurs peuvent s'appuyer (Démarche compétences, évaluation, formation..)
- une politique de formation permettant de développer le professionnalisme, la capacité d'adaptation et le sens de l'innovation de nos collaborateurs. La hiérarchie se doit d'identifier les besoins individuels et collectifs et d'apporter en collaboration avec le responsable ressources humaines, les réponses de formation internes et externes appropriées.

Lors des comités carrières, organisés au moins une fois par an, les managers et les responsables RH s'appuient sur les entretiens annuels d'évaluation et sur les curriculum vitae mis à jour, pour faire le point sur l'évolution possible de chaque collaborateur, en termes de métier, de responsabilité, de mobilité ou de complément d'expérience.

Anticiper

Pour être acteurs stratégiques du changement

Plus que jamais, notre efficacité dépend de notre capacité à imaginer et anticiper le changement pour :

- adapter rapidement notre organisation, nos hommes et nos moyens à l'évolution de nos activités,
- garder une avance concurrentielle,
- satisfaire plus rapidement et avec plus d'efficacité nos clients.

Managers et Responsables RH sont acteurs stratégiques du changement.

Il leur appartient de :

- prévoir l'évolution du contexte économique, technologique et social par une "veille" permanente,
- mettre en place les moyens d'une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des organisations,
- recruter par anticipation, quel que soit le contexte économique, afin de générer la pépinière de jeunes collaborateurs capables d'assurer la relève,
- rechercher en permanence les talents susceptibles de nous faire progresser.

Anticiper, c'est être capable d'adapter son organisation, de pourvoir un poste au bon moment avec le collaborateur le mieux à même d'en assumer la responsabilité

Accueillir

Identifier, attirer, choisir et fidéliser les collaborateurs

Le recrutement, acte essentiel de la vie de l'entreprise nécessite l'implication de l'ensemble des collaborateurs.

Chaque structure doit se donner les moyens de pourvoir ses postes par le meilleur candidat possible. Il faut pour cela :

Identifier et attirer les talents

Par une communication interne et externe ciblée, une présence permanente sur le terrain de l'enseignement, une politique dynamique des stages, une rémunération attractive.

Adapter nos processus de recrutement

Nous devons choisir un collaborateur non seulement pour sa compétence actuelle à occuper un poste, mais aussi sur son potentiel et son aptitude à partager les valeurs de notre Groupe. Nos processus de recrutement doivent être modernes, rapides et transparents vis à vis des candidats. Ils doivent, ainsi que nos comportements, être le reflet de nos valeurs.

Fidéliser les collaborateurs

Le premier acte de fidélisation est l'accueil. Parcours d'intégration, parrainage, formation, communication sont autant de moyens à déployer pour créer d'emblée les conditions de partage de notre état d'esprit par les nouveaux collaborateurs.

Fidéliser, c'est aussi favoriser le développement professionnel des collaborateurs qui ont rejoint notre organisation par une politique de promotion et de mobilité interne volontaire.

Un bon équilibre entre recrutements externes et internes au groupe permet :

- de renforcer la motivation des collaborateurs,
- d'apporter ou de développer de nouvelles compétences,
- de faire évoluer nos méthodes de travail.

Annexe 2

Bouygues Construction en Afrique

Tableau 1
Répartition des effectifs dans le monde (au 31/12/2004)*

Afrique	23 042
Amérique du Nord	4 835
Europe de l'Ouest	8 214
Europe de l'Est	6 182
Asie-Pacifique	9 013
Reste du monde	684
Total	51 970

Les règles de conduite face aux individus locaux :

Bouygues Construction

Mettre en œuvre des chantiers propres et informer les riverains
Bouygues Construction porte une attention particulière à la propreté de ses chantiers et de leurs environs : installation de palissades anti-graffitis et anti-affiches autour des chantiers pour maintenir un niveau de propreté maximum.
Les initiatives originales des équipes de Bouygues Construction permettent d'inventer une multitude de moyens d'information pour le bénéfice de tous : sites Internet, correspondants riverains, implication des riverains dans les actions de communication et les décisions.

* Hors activités de Saur, cédées par accord du 19 novembre 2004 à PAI partners. Ces activités représentaient 11 958 collaborateurs à fin 2004. Les filiales en Afrique et Italie ont été conservées par Bouygues et sont comprises en "Autres activités" dans le tableau des effectifs par métiers.

Annexe 3

Le management chez le groupe Bouygues

Culture d'entreprise
Pour rester leader, il faut agir en challenger !
La culture de Bouygues est fondée sur :
- **Les hommes** constituent la première valeur de nos entreprises.
- **Le client** est la raison d'être de l'entreprise. Le satisfaire est notre seul objectif.
- **La qualité** est la clé de la compétitivité.
- **La créativité** permet de proposer aux clients des offres originales en apportant des solutions utiles au meilleur coût.
- **L'innovation technique**, qui améliore les coûts et les performances des produits, est la condition de nos succès.
- **Le respect** de soi, des autres et de l'environnement inspire le comportement quotidien de tous.
- **La promotion** des hommes est fondée sur la reconnaissance individualisée des mérites.
- **La formation** donne aux hommes les moyens d'accroître leurs connaissances et d'enrichir leur vie professionnelle.
- **Les jeunes**, par leur potentiel, forgent l'entreprise de demain.
- **Les défis** engendrent les progrès. Pour rester leaders, nous agissons en challengers.
- **L'état d'esprit** des hommes est un levier plus puissant que la seule force technique et économique de l'entreprise.

Elle est partagée par l'ensemble des collaborateurs de tous les métiers du Groupe et permet à Bouygues d'affirmer son originalité et sa différence.

Rémunération
La politique de rémunération en vigueur dans le groupe est fondée sur **4 grands principes** :
- elle est **globale**, c'est-à-dire qu'elle tient compte de l'ensemble des éléments de rémunération fixes ou variables, immédiats ou différés, et des avantages en nature éventuels ;
- elle est **optimisée**, par la recherche d'éléments de rémunérations ayant le meilleur impact auprès des collaborateurs, tant en matière de satisfaction des besoins spécifiques liés, par exemple, à l'âge et à la situation familiale ;
- elle est **individualisée**, tenant compte du professionnalisme, des performances et du potentiel des collaborateurs ;
- enfin, elle intègre une **partie variable** attribuée aux collaborateurs concernés en fonction de leurs performances collectives et individuelles.

Un entretien d'appréciation est mené chaque année par les hiérarchies avec leurs collaborateurs. Cet entretien permet de faire un point sur l'activité et les souhaits d'évolution du collaborateur et permet également de fixer les objectifs qui serviront de référence à la rémunération variable de l'exercice en cours.

La détermination de l'évolution salariale de l'année à venir est un élément important de la politique de rémunération. Une attention particulière est portée aux jeunes et aux collaborateurs à fort potentiel.
Entre juin 2004 et juin 2005, la rémunération globale (fixe + variable) des collaborateurs du Groupe a augmenté, en moyenne, de 5 %.

Formation
La formation est un facteur essentiel de la performance des collaborateurs en France et à l'International. Les actions de formation sont décentralisées au niveau de chaque métier. En 2004, le Groupe a consacré 66,9 millions d'euros à la formation, soit 3,6 % de la masse salariale, pour une obligation légale fixée à 1,6 %.

Institut du Management Bouygues
Crée en 1999, l'Institut du Management Bouygues est l'outil de formation, d'information et d'animation des 500 cadres dirigeants du groupe Bouygues. Il a pour objectifs de fédérer l'ensemble des managers du Groupe autour de valeurs communes, d'aider à leur développement personnel et de leur permettre de mettre en place des réseaux inter-métiers.

L'IMB a développé plusieurs animations :

- **Les conférences** ouvrent une réflexion commune sur des thèmes de management d'intérêt général. Des universitaires ou consultants spécialistes du sujet plantent le décor, et des managers praticiens d'entreprise font part de leur expérience personnelle. Les conférences ont aussi pour objectif de permettre aux managers de se rencontrer et d'échanger leurs expériences et opinions.
- Le **cycle international** fait, chaque année, travailler en équipe 25 managers du Groupe pendant 9 à 10 mois. Ce cycle débute par une semaine d'enseignement en partenariat avec une grande école de management. A l'issue de cette semaine, 4 équipes de travail sont constituées et se voient proposer de réfléchir sur des sujets stratégiques définis par le Comité de Direction Générale de Bouygues (par exemple : « Quel nouveau métier pour Bouygues ? »).
  Deux mois après, tous les participants passent une semaine aux Etats-Unis pour y réaliser un benchmarking. La fin du cycle est l'occasion pour chaque groupe de présenter son rapport et ses recommandations au Comité de Direction Générale.
- **Le séminaire Développement des valeurs Bouygues** rassemble, tous les mois, 18 cadres dirigeants. Il les informe des orientations du Groupe sur l'éthique et les aide à élaborer leur stratégie d'action dans ce domaine. C'est également l'occasion pour Martin Bouygues de répondre directement aux questions des collaborateurs sur ce thème.
- **Le séminaire Respect et performance**, lancé en 2005, sensibilise les collaborateurs ayant des missions d'encadrement aux exigences quotidiennes qu'impose le respect des hommes, valeur fondamentale de Bouygues. Il s'agit de développer un management propice aux échanges et au travail en commun.

Un outil d'évaluation unique de la performance globale
Bouygues SA a développé depuis 2002 un logiciel d'autoévaluation, Abby, qui permet aux managers, sur la base d'un système de vote anonyme, de se situer par rapport aux pratiques de management définies par le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management).
Répartis en plusieurs critères distincts, les principaux aspects qui conduisent à une performance durable économique, sociale, sociétale et environnementale d'une organisation sont abordés. L'exercice d'autoévaluation permet d'identifier les points forts et à améliorer d'une organisation.

Qualité
Depuis plusieurs années, le domaine QSE fait l'objet d'une action forte et continue au sein du groupe Bouygues. Il est doté d'une charte et d'une organisation structurée autour d'un réseau de responsables des différents métiers et de procédures de communication et d'orientation.
Chaque métier du Groupe développe des politiques QSE parfaitement adaptées à ses activités spécifiques.
Les thèmes du QSE étant des valeurs fortes du Groupe, la maison mère soutient les métiers dans leur action et entretient toutes les formes de synergies par l'échange d'expérience ou la collecte et la diffusion d'informations extérieures. Elle s'efforce aussi de faire converger l'ensemble des actions menées pour aboutir à plus de cohérence et à une culture QSE commune.
Dans le même esprit, la maison mère coordonne la prévention des risques majeurs et anime la prise en charge progressive du développement durable.
Un comité QSE (Qualité Sécurité Environnement), composé des responsables QSE des métiers, se réunit afin d'échanger sur les dispositifs de prévention des risques mis en place au sein du Groupe et de réfléchir à de nouvelles méthodes de management.
Le Groupe Bouygues est membre de l'EFQM (European Foundation for Quality Management).

Information
Les filières fonctionnelles (Ressources Humaines, Gestion, Finance, Informatique, Communication…) jouent depuis l'origine du Groupe un rôle essentiel dans le partage des valeurs communes. Des réunions d'information et de formation sont fréquemment organisées. De même, chaque métier organise ses réunions pour informer, animer et motiver ses collaborateurs. Depuis février 2003, Bouygues a mis en place un nouveau portail intranet "e.by" qui permet à tous les collaborateurs du Groupe d'établir entre eux des liens et des échanges. Chacune des grandes filières (Ressources Humaines, Informatique, Communication, Europe…) a développé et anime son propre portail.

(Mise à jour : mars 2006)

Liste des auteurs

Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Maître de conférences HDR à l'IUT d'Annecy, responsable équipe IREGE Management, université de Savoie. Ancien élève de l'école Normale Supérieure de Cachan. Coordinateur du groupe santé et sécurité au travail de l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines. Publications : « Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher », L'Harmattan (avec O. Bachelard (Coords)), « 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).

Mohammed BAAYOUD, Consultant en ressources humaines et organisation ; conseiller pédagogique pour le Master Gestion des ressources humaines à l'école Hassania des Travaux Publics (Maroc) ; secrétaire général de l'IAS Maroc ; past-président de l'AGEF et past-président de la Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines. Doctorat en économie des ressources humaines. Il a collaboré à l'ouvrage « Perspectives de la GRH au Maghreb » (Ed. Vuibert, 2005).

Olivier BACHELARD, Enseignant chercheur, responsable du département RH et coordinateur de la recherche et des ressources pédagogiques du groupe ESC Saint-Étienne est coresponsable du groupe de recherche thématique « Santé et sécurité au travail » de l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) avec Emmanuel Abord de Chatillon. Auteur de « Management de la santé au travail, L'HARMATTAN, (avec Emmanuel Abord de Chatillon, Cds), collection Conception et dynamique des organisations, 481 p, (octobre 2005). « Réussir son parcours des stages, l'emploi pour les étudiants en sciences de gestion », (avec Nicole Segaud), éditions l'Etudiant, 286 p. (Novembre 2005).

Thierry BAH, Enseignant/chercheur au GESEM, faculté d'Administration & de Gestion. Auteur d'une recherche doctorale sur « L'accompagnement du repreneur par le cédant dans la transmission des PME : une approche par la théorie du deuil » sous la direction de Henri Mahé de Boislandelle.

Pierre BARET, Docteur en économie, professeur et directeur des programmes "Master" au groupe Sup de Co La Rochelle, chercheur au CERGE (IAE Poitiers). Ses recherches portent sur les conditions d'émergence et de pérennisation de la RSE ainsi que sur son évaluation économique.

Emmanuel BECK, Maître de conférences en Sciences de Gestion, IAE-université Jean-Moulin Lyon III, chercheur associé à l'ISEOR. Docteur en sciences de gestion, Ingénieur CESI. Il dirige le programme « Audit Social » du Master Management Socio-économique de l'université Lyon III.

Daniel BELET, Professeur de management au sein du groupe Sup de Co La Rochelle et chercheur - associé au laboratoire « Humanisme et Gestion » de Bordeaux école de Management.
Il exerce également des activités de consultant en développement managérial et organisationnel. Il s'est notamment spécialisé dans les processus d'apprentissage managériaux et organisationnels.
Il est notamment l'auteur d'un ouvrage et d'articles sur les « organisations apprenantes ». Il a participé à plusieurs programmes de recherches européens sur ces thématiques.
Il intervient également comme animateur de séminaires, consultant et conférencier tant en France qu'à l'étranger. Il est membre actif de ECLO (European Consortium for the Learning Organization) et SoL-France.

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.

Marc BONNET, Professeur de sciences de gestion à l'université Jean Moulin Lyon III et directeur adjoint de l'ISEOR. Son domaine de spécialité est le management socio-économique des entreprises et organisations. Il a publié avec Henri Savail et Véronique Zadait de nombreux articles et ouvrages, en particulier sur les problématiques liées au développement du potentiel humain. Il est également secrétaire général de l'AGRH.

Sonia BOUSSAGUET, Docteur en Sciences de Gestion, appartient au laboratoire du GESEM (groupe d'études en sciences de l'entreprise et des marchés) de l'université Montpellier I. Elle est également membre associée au CEROM (centre d'études et de recherche sur les organisations) au sein du groupe Sup de Co Montpellier. Sa spécialisation scientifique s'inscrit dans le domaine du management des RH et de l'entrepreneuriat (reprise de PME).

Martine BRASSEUR, Maître de conférences à l'IAE d'Aix-en-Provence de université Paul Cézanne, HDR en Sciences de Gestion. Elle appartient au CEROG. Ses travaux portent sur le comportement dans les organisations, le management de la diversité.

Laurent CAPPELLETI, Maître de conférences à l'université Jean Moulin Lyon III, IAE de Lyon. Chef de département à l'ISEOR, centre de recherches associées à l'université Lyon III et à l'EM Lyon. Responsable du Master 2 de Consultant en Ingénierie du Management de l'université Lyon III. Best paper award de l'Academy Of Management 2005, Management Consulting Division, pour l'article « Designing and processing a socio-economic management control » (in Academy Of Management Best Paper Proceedings, edited by K. Mark Weaver, 65 edition, 2005).

Jean Claude CASTAGNOS, Directeur de recherche au CNRS, est affecté à l'université Pierre Mendès France de Grenoble. Il est l'auteur de nombreuses publications aussi bien dans le domaine de la GRH que dans celui du management stratégique. Il est directeur de l'école doctorale de Sciences de Gestion de Grenoble et directeur adjoint du centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion (CERAG), à savoir l'UMR-CNRS n° 5820.

Fabrice CAUDRON, ATER à l'IAE de Lille, docteur en sciences de gestion, membre du LEM (Lille Economie Management, UMR CNRS 8179). Ses recherches portent sur les organisations d'économie sociale et, plus spécifiquement, sur les sociétés coopératives.

Didier CAZAL, Professeur des universités à l'IAE de Lille. Il enseigne principalement la gestion des ressources humaines, la GRH internationale et l'épistémologie de la recherche en gestion. Ses travaux et publications portent sur les comparaisons internationales, la GRH internationales, les questionnements épistémologiques et les approches critiques en gestion et plus récemment sur la RSE et la théorie des parties prenantes. Il a publié notamment deux ouvrages sur la GRH internationale et sur la GRH en Europe avec Jean-Marie Peretti.

Catherine DAVISTER, Sociologue de formation (Master, université de Liège). Chargée de recherches au centre d'économie sociale de l'université de Liège (Belgique) et associée à la chaire Cera en « Entrepreneuriat et Management de l'Économie 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.

Guillaume DELALIEUX, Doctorant à l'IAE de Lille. Membre du LEM (Lille Economie et Management), UMR CNRS 8179.

Christine DELAHAYE, Chargée de recherches au centre EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en gestion) à la HEC-Ecole de Gestion de l'université de Liège (Belgique). Ce centre a pour objectif de mener des recherches sur la diversité de la main-d'œuvre dans les entreprises et les organisations et les défis que cela pose pour la gestion des ressources humaines (GRH). Le centre aborde entre autres : l'intégration des femmes, de la main-d'œuvre étrangère, des personnes handicapées ; la gestion des âges ; l'acceptation des orientations sexuelles ; la prise en compte de la diversité des formes familiales. Le centre EGID s'inscrit dans le pôle de recherches et d'intervention ReSponsE qui regroupe d'autres compétences de l'ULg (LENTIC et CES) pour traiter plus spécifiquement de la problématique du management par la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Anne DIETRICH, Maître de conférences habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion, à l'IAE de Lille (université des Sciences et Technologies de Lille), responsable du Master 2 métiers de la GRH. Auteur de « La gestion des ressources humaines » (avec F. Pigeyre) La Découverte, 2005 ; « Management par les compétences, le cas Manpower » (avec C. Dejoux), Pearson Education, 2005.

Lucas DUFOUR, AER Euromed-Marseille/AM IMP Aix-en-Provence.

Jean-Yves DUYCK, Professeur à l'université de La Rochelle, laboratoire CEREGE de l'IAE de Poitiers ; responsable du groupe Gestion des Ages et des Temps de l'AGRH ; « reconnaître le travail au quotidien », avec A. Nervet in Tous Reconnus (Peretti, dir.), EO, 2005 ; Pilotage et coordination Cahier Spécial « Management des Seniors » dans Management et Avenir n° 7, février, 2006, 117-217, Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors avec Serge Guérin – le cas de la CNCE, Management et Avenir, n° 7, février 2006, 181-197. D'où viennent les DRH ? Management et Avenir, n° 4, 2005, avril, 201-220.

Raffi DUYMEDJIAN, Professeur au département Management et Comportement de Grenoble École de Management.

Manal EL ABBOUBI, Chercheuse doctorante au centre EGiD : étude sur le genre et la diversité en gestion de HEC l'école de gestion de l'université de Liège (Belgique). Ancienne consultante formatrice à Dale Carnegie Training Maroc. 2003 : DEA en Sciences de gestion. 2002 : DESS en « International marketing and e-business ».

Fatima EL KANDOUSSI, Professeur de Gestion à l'école nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN Zohr.

Jean-Marie ESTEVE, PDG entreprise SOLATRAG Agde Hérault ; ingénieur ; docteur en sciences de gestion ; chercheur au GESEM Montpellier I ; ses recherches sont orientées sur la transmission des PME et notamment sur les problématiques humaines et managériales : la transmission des PME à ses salariés.

Stéphane FAUVY, Doctorant en sciences de gestion au LARGO, université d'Angers. Professeur-assistant au sein du pôle Management du groupe ESSCA, responsable des enseignements de gestion des ressources humaines.

Alioune Dit Mawa FAYE, Consultant - Formateur en Management et GRH, Secrétaire Général de l'ANDCP-Sénégal.

Abel GOLLI, AER Euromed-Marseille.

Serge GUERIN, Docteur en sciences de la communication (Paris III). Professeur à l'ESG. Professeur associé à l'université de Lyon II. Enseigne au CNAM et à l'université de Cergy-Pontoise. Auteur de différents ouvrages dont « Le boom des seniors », Economica, 2000,« Le grand retour des seniors », Eyrolles 2002, et « Manager les quinquas », Ed d'organisation 2004.

Birahim GUEYE, Doctorant à l'IAE de Lille. Membre du LEM (Lille Economie et Management), UMR CNRS 8179. Membre du GREMCO (groupe de recherche en management et coordination des organisations). Thèmes de recherche : confiance, réseaux de franchise, analyse de réseaux, relations interentreprises.

Benjamin HUYBRECHTS, Assistant et doctorant au centre d'économie sociale de l'université de Liège (Prof. Jacques Defourny). Doctorat en cours (Sciences de Gestion) sur le thème de l'analyse institutionnelle des acteurs du commerce équitable. Thèmes de recherche : commerce équitable, RSE, mouvement coopératif, interactions entre l'économie sociale et le secteur privé à but lucratif...

Feriel LAALAI, Inspectrice centrale du travail, chargée des structures de dialogues et de la conciliation. Consultante, trésorière adjointe de l'IAST. Travaux scientifiques : étude 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. Communication du 25, 26 et 27 août 2004 au Luxembourg publié à l'Internet et qui porte sur l'enjeu de l'inspection du travail dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Communication du 4, 5, 6 mai à Marrakech et qui porte sur la performance économique et RSE : l'inspection du travail face à la performance sociale en Tunisie ». Cas des entreprises textile - habillement.

Saloua LANGAR, Auditeur social, cadre supérieur à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de Tunisie et enseignante vacataire à l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises et à l'Institut National du Travail et des Etudes Sociales de Tunis.

Alain LAPOINTE, Professeur à l'École des sciences de la gestion, est titulaire adjoint de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable à l'université du Québec à Montréal, un lieu privilégié d'échanges et de réflexion sur les question d'éthique et de responsabilité sociale. Ses travaux portent principalement sur les nouvelles régulations sociales dans le contexte de la mondialisation et sur les innovations socio-économiques portées par les acteurs.

Michel LE BERRE, Professeur des universités (Sciences de Gestion) à l'université Pierre Mendès-France de Grenoble. Ses centres d'intérêt sont le droit des affaires, le droit du travail, la rétribution et la négociation collective et interpersonnelle.
Parmi ses publications on peut noter Le précis de GRH, Pug, 1995, La gestion des hommes dans l'entreprise : défis stratégiques et outils de gestion, (avec JC Castagnos), Pug, 2003, Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise : de l'effet des technologies à l'usage de méthodes innovantes, (coordonnateur avec M.Matmati), éd. Liaisons, 2005, 295p. Ses travaux de recherche sont consultables sur le site du laboratoire CERAG.

Eric LEROUX, Maîtres de conférences en Sciences de Gestion, université de Paris XIII.

Henri MAHE DE BOISLANDELLE, Professeur des universités, responsable du GESEM et doyen de la faculté d'administration & de gestion de l'université Montpellier I. Auteur de « Gestion des ressources humaines dans les PME », Economica, 1988, 1998 ; « Dictionnaire de Gestion », Economica, 1998, « Gérer les hommes de la jeune entreprise », Chotard Editeur, 1991 ; « Marché de l'art et gestion de patrimoine », Economica, 2005.

Diana MANGALAGIU, Professeur de Management et Stratégie à Reims Management School, chercheur au Lagrange Interdisciplinary Laboratory for Excellence in Complexity, Institute for Scientific Interchange, Turin, Italie et chercheur associé au laboratoire LEM (CNRS UMR 8179), university de Lille I. Doctorat en Intelligence Artificielle, école Polytechnique, Paris (1999). Responsable du comité d'évaluation de l'action de coordination européenne « General Integration of the Applications of Complexity in Science ».
Auteur d'« An Economy of Improvisation Rooted in the Innovation Process: The Case of the Evolution of the Pharmaceutics Industry », EGOS, 2005 (avec X. Deroy), « How the non-conformism becomes reference: the case of the Corporate Social Responsibility », CEROS, 2006 (avec V. Paone), « Emergence of Hierarchies as Governance Structures: A Contract Theory Perspective », AKSOE, 2006 (avec R. Ben-Av).

Virginie MOISSON, Doctorante en sciences de gestion, allocataire de recherche, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, université d'Aix-Marseille III.

Elvalde MUTABAZI, Professeur à l'EM Lyon (école de management de Lyon). Membre du comité scientifique de « Business Digest », du comité de rédaction de « Gestion 2000 ». Activités de recherche, de conseil et de formation des cadres dans les entreprises confrontées aux problématiques du changement et du management des Ressources Humaines en contexte multiculturel en Afrique et en Europe. Nombreux articles dont « The Management of Multicultural Teams: the Experience of Afro-Occidental Teams » (Cahiers de Recherche, n°2003/13, EM Lyon, déc. 2003). Il a coordonné « Management international des ressources humaines : fusions, acquisitions, filiales, alliances et coopérations internationales, (Eyrolles, 1994).

Florence NOGUERA, Maître de conférences, université Montpellier I.

Valérie PAONE, Professeur associé en part-time à la CCIP (NEGOSUP) et termine une thèse sur la diffusion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en économie et marchés internationaux. Elle est conseiller senior en développement à Planet–Finance.
Elle intervient aux Arts et Métiers, Sorbonne, Reims Management School, et HEC. Ses domaines de recherche sont la RSE, les multinationales émergentes et industrialisées, la diffusion de la RSE entre firmes et Etats, la micro-finance. Elle est chercheur associé au centre Thucydide de Panthéon-Assas (relations et droit international public).

Christiane PAREZ CLOAREC, Doctorante en Sciences de Sciences de Gestion option Management Stratégique, Consultante en Ressources Humaines.

Dominique PATUREL, Doctorante en sciences de gestion. Assistante de service social du travail. Participante au groupe santé et sécurité au travail de l'association francophone de Gestion des Ressources Humaines.

Jean Marie PERETTI, Professeur des universités, Professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte. Consultant en GRH et en audit social. Président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social. Past Président de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Auteur de : « Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 13e édition, 2005. « dictionnaire des ressources humaines », Vuibert, 4e édition, 2005. « Ressources Humaines », Vuibert, 9e édition, 2006. « Ressources humaines et gestion des personnes », Vuibert, 4e édition, 2005. « Tous Reconnus » Editions d'organisation, édition, 2005. « Les Clés de l'Equité », Les Editions d'Organisation, 2004.

François PETIT, Docteur en sciences de gestion et DEA de mathématiques, directeur de programmes au sein du groupe Sup de Co la Rochelle, Professeur à l'ESSEC, chercheur au CEREGE et consultant. Il a travaillé vingt cinq ans à l'international dans la formation/action (dans un premier temps) puis, comme cadre et dirigeant de filiales d'une grande société de certification et prévention des risques. Ses travaux et communications actuelles concernent l'apprentissage organisationnel et les compétences dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

François PICHAULT, Docteur en sociologie, est professeur à HEC-école de gestion de l'université de Liège, où il assume également le rôle de directeur de la recherche. Il est par ailleurs professeur affilié à l'ESCP-EAP, Paris. Il anime dans diverses universités, belges et françaises, des enseignements liés à la gestion des ressources humaines et à la théorie des organisations. Il préside le LENTIC, un centre de recherche de l'université de Liège spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus d'innovation. Il est l'auteur ou le coauteur d'une dizaine d'ouvrages et de nombreux articles en théorie des organisations et en gestion des ressources humaines.

Philippe PIERRE, Directeur de l'éducation permanente de la division coiffure du groupe L'ORÉAL et chercheur au sein du laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE/CNRS). Docteur de l'institut d'Études Politiques de Paris, il a notamment publié « Mobilité internationale et identités des cadres » aux Editions Sides, et avec Dominique MARTIN et Jean Luc METZGER, « Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation » aux éditions du Seuil en 2003. Il est l'auteur d'une quarantaine d'articles en gestion des ressources humaines, management interculturel et sociologie de l'entreprise. Il est membre du comité de rédaction de la revue Sociologies Pratiques publiée aux PUF.

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, Allocataire-moniteur à l'université de Nice Sophia Antipolis. Auteur de : « Le ré enchantement du coaching » aux éditions L'Originel (2005).

Pierre-Yves SANSEAU, Professeur chercheur en gestion des ressources humaines et en management à Grenoble école de Management (AMBA, AACSB, EQUIS). Docteur en sciences de gestion, il détient également un MBA (UQAM) et un master en sciences politiques. Il était auparavant professeur à l'université du Québec à Montréal. Auteur de plusieurs articles et conférences et contributions dans des ouvrages de recherche, ses champs d'intérêt dans le domaine de la recherche touchent à la gestion des compétences, à l'individualisation de la gestion des ressources humaines et au temps de travail. Il effectue régulièrement 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.

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 coécrit plusieurs ouvrages en finance d'entreprise et sur la responsabilité sociale des entreprises.

Yannick SCHWANBERGER, Maître de conférences à l'IAE de Lille, docteur en sciences de gestion, membre du LEM (Lille Economie Management, UMR CNRS 8179). Ses recherches portent sur les problématiques de management des hommes et de gestion des ressources humaines dans le domaine de l'économie sociale, en particulier dans le champ des organisations liées à l'intervention sociale.

Aline SCOUARNEC, après une formation universitaire et un troisième cycle à l'ESCP-EAP, Aline Scouarnec a exercé des fonctions RH au sein du conseil régional de Basse-Normandie. Depuis 2000, elle est Docteur es Sciences de Gestion et

maître de conférences en Sciences de Gestion à l'université de Caen, spécialisée en Management des Ressources Humaines. En 2004, elle a été habilitée à diriger des recherches, ce qui lui permet d'exercer des fonctions de directeur de recherches à l'IAE de Caen Basse-Normandie. Elle est également chercheurs au sein du groupe Vision Prospective et Gestion, IAE de Caen, et pilote l'atelier « Devenir des compétences et des métiers » ainsi qu'à DMSP (université Paris-Dauphine), au sein de l'atelier Prospective des Métiers. Depuis 2004, elle est coresponsable de la recherche du groupe INSEEC et a crée avec Luc Boyer la revue Management et Avenir, et en est le Rédacteur en Chef. Auteur d'une quarantaine de communications, articles, chapitres d'ouvrage, elle a publié en 1999 avec Luc Boyer aux Editions EMS, Les nouveaux marchands et en 2005, elle a dirigé en deux ouvrages collectifs : « Algérie, Maroc Tunisie : perspectives de la GRH » aux éditions Vuibert-AGRH en collaboration avec Zahir Yanat, et L'observation des Métiers aux Editions EMS-INSEEC en collaboration avec Luc Boyer. Un ouvrage commun avec Luc Boyer sur La prospective métier est également prévu pour début 2006 aux éditions d'Organisation.

Dominique STEILER, Directeur adjoint à la pédagogie, professeur associé 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 d'une part et le coaching d'autre part. Il conduit par ailleurs des actions de coaching pour managers et cadres dirigeants.

Jean-Paul TCHANKAM, Professeur, Bordeaux école de Management. Membre du CREFF (centre de recherche sur l'entreprise familiale et financière-Université Montesquieu-Bordeaux IV). Administrateur à l'Institut International de l'Audit Social (IAS), administrateur à l'académie de l'Entrepreneuriat (France). Membre du conseil canadien des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat (CCPME). Membre de l'association pour le développement de l'enseignement de la responsabilité sociale (ADERSE) et membre du CEDIMES, Nogent, France.

Delphine van HOOREBEKE, Professeur adjoint à l'université de Montréal et membre des centres de recherche CIRANO, (centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) de Montréal et CEROG (centre de recherche sur les organisations et la gestion) de l'IAE d'Aix-en-Provence. Auteur de plusieurs conférences et articles scientifiques sur le comportement humain au travail, l'auteur souhaite, entre autres, mettre en exergue les effets des normes organisationnelles et codes de conduites sur l'individu, le groupe et l'organisation.

Antoine VENIARD, Professeur, école de management de Normandie, ESC LE HAVRE.

Virginie XHAUFLAIR, Anthropologue, chargée de recherche au LENTIC, centre de recherche et d'intervention de l'université de Liège. Elle axe principalement ses recherches sur les enjeux soulevés par les nouvelles formes de travail et d'organisation, ainsi que sur l'émergence de nouvelles formes de régulation du travail, telles que la *Flexicurité* et la RSE. Formée au coaching, elle intervient également en entreprise sur des matières de gestion du changement, d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines.

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. À 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 école de Management où il a créé le centre « Humanisme et gestion ».