

---

# IAS

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

**25<sup>e</sup>** UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'AUDIT SOCIAL

## Audit social & changement

---

EME - CNIT Paris La Défense

6 septembre 2007



# Sommaire

Introduction .....	p. 7
<b>1</b> <i>La mixité dans les organisations : enjeux et implications</i> Laïla Benraïss, Jean Paul Tchankam & Jules Roger Feudjo .....	p. 11
<b>2</b> <i>Gagner l'adhésion des salariés au projet technologique : vers l'élaboration d'une stratégie de communication</i> Othman Boujena .....	p. 21
<b>3</b> <i>Appliquer le principe de subsidiarité pour construire l'audit social dans une dynamique de changement</i> Ida Bracquemond & Jean De Person .....	p. 27
<b>4</b> <i>La responsabilité sociale d'entreprise : entre l'Un et le Multiple</i> Michel Capron .....	p. 33
<b>5</b> <i>Le diagnostic Ressources Humaines : un instrument de gestion au service des dirigeants de PME-PMI souhaitant faire évoluer leurs entreprises</i> Stéphanie Carpentier & Olivier Bachelard .....	p. 39
<b>6</b> <i>La confirmation du rôle stratégique des DRH dans le nouveau paysage du MRH</i> Fatima El Kandoussi, Manal El Abboudi & Khadija Angade .....	p. 49
<b>7</b> <i>Changement de cap : l'audit concerne aussi le dirigeant de PME !</i> Anne-Marie Fray .....	p. 57
<b>8</b> <i>Auditer l'impact identitaire des changements organisationnels : le cas Sacadis</i> Marie-Amélie Garcia & Patrice Terramorsi .....	p. 65
<b>9</b> <i>Capital humain, tableau de bord et conduite du changement : quels enseignements pour la pratiques de l'audit social ?</i> Alexandre Guillard & Josse Roussel .....	p. 75



<b>10</b>	<i>L'audit de l'hygiène et de la sécurité au travail : méthodes et outils pour une gestion efficace des risques professionnels</i> Saloua Langar .....	p. 85
<b>11</b>	<i>La contribution des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise</i> Michel Le Berre & Mohamed Matmati .....	p. 93
<b>12</b>	<i>Changement(s) de la population active : l'audit de la diversité</i> Jean-Marie Peretti & Anne Säut .....	p. 105
<b>13</b>	<i>L'anticipation en GRH : audit des pratiques et des représentations</i> Jean-Louis Thamain .....	p. 109
<b>14</b>	<i>Rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du changement organisationnel : le contexte du développement durable</i> Delphine Van Hoorebeke .....	p. 119
<b>15</b>	<i>L'audit des cadres juridiques du travail à temps partagé, outil de changement dans les PME</i> Marc André Vilette .....	p. 127
	Liste des auteurs .....	p. 135



---

# Audit social & changement (s)

*P*our l'Université d'été 2007, l'IAS a choisi, à l'instigation du comité d'organisation animé par Jean-Yves Duyck, le thème « Changement(s) et Audit Social ». C'est un choix ambitieux qui ouvre un large champ pour des échanges riches et fructueux entre participants venus d'horizons, géographiques et professionnels divers. Le dictionnaire culturel en langue française LE ROBERT nous propose six définitions du changement. L'auditeur social est concerné par chacune d'entre elles. Le changement est : « le fait de ne pas rester le même ». LE ROBERT propose de nombreux synonymes (évolution, modification, mue, mutation, transformation, métamorphose). Parce que les organisations se modifient au cours du temps, des risques apparaissent : risques de pratiques RH qui ne prennent pas suffisamment en compte les mutations de l'organisation ou de son environnement ; risque de transformations mal maîtrisées des pratiques en contradiction avec les référentiels.

- « Le fait d'abandonner une personne ou une chose pour une autre » (changer de...). Les missions d'audit sont nombreuses. Les changements de métiers ou de lieux renvoient aux audits des mobilités et des reconversions, aux audits de l'expatriation, de l'impatriation, des délocalisations, déménagements et des transferts d'activité et de personnes. Les changements d'horaires et de rythme renvoient aux audits de l'aménagement des temps.
- « Une modification ». L'auditeur est particulièrement sollicité lorsque les modifications du contexte notamment réglementaire ou des modifications imputables à l'organisation imposent des audits de conformité.
- « L'état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique ». LE ROBERT propose de multiples synonymes : novation, bouleversement, renouvellement, rénovation, renversement, retournement, évolution, passage, transition, gradation, diminution, augmentation, amélioration, aggravation, altération, variation... Les missions de l'auditeur social portent sur la conduite et la maîtrise de ces changements.
- « Modification d'une caractéristique ». Chaque modification peut être source de risque. Ainsi la modification de la pyramide des âges impose un audit de la gestion des âges.
- « Dispositif permettant de changer ». Les missions d'audit des dispositifs de changement sont de plus en plus nombreuses.



---

*La diversité des définitions justifie la richesse du thème. Les entreprises et les organisations sont confrontées à de multiples changements avec une dimension humaine et sociale stratégique. L'audit social, avec ses méthodes spécifiques, apporte aux dirigeants les moyens de réussir le changement.*

*Les actes de la 34<sup>e</sup> Université de l'audit social reflètent, selon la tradition de l'IAS, la diversité des approches et des réflexions que suscite le thème du changement. Ils permettent de prévoir des échanges denses.*

*Le comité scientifique présidé par Jacques Igalens a fourni un effort important de relecture et de sélection des communications proposées. Nous remercions chaleureusement ses membres, Youssef Allouane, Alain Akani, Olivier Bachelard, Mohamed Bachiri, Nicole Barthe, Elie Basbous, Laila Benraiss, Luis Bento, Charles-Henri Besseyre Des Horts, Luc Boyer, Xavier Bouziat, Martine Brasseur, Marc Bonnet, Frank Bournois, Didier Cazal, Jean-Luc Cerdin, Fernando Cuevas, Eric Davoine, Christian Defelix, Jean-Yves Duyck, Mohamed Ennaceur, Christophe Estay, Yassine Foudad, Corinne Forassaco, Louis Forget, Agnès Fredy Planchot, Christian Goux, Mohand Hamoumou, Olivier Herrbach, Jacques Igalens, Abdelilah Jennane, Michel Joras, Christian Goux, Hubert Landier, Michel Le Berre, Pierre Louart, Zeineb Mahjoub Attia, Alain Meignant, Samuel Mercier, Patrick Micheletti, Joan Mundet Hiern, Evalde Mutabazi, Youri Popov, Jean Michel Plane, Philippe Robert Demontrond, Alain Roger, Josse Roussel, Henri Savall, François Silva, Jean-Paul Tchankam, Maurice Thevenet, Eric Vatteville, Catherine Voynet-Fourboul, Zahir Yanat. Ainsi que les membres du comité d'organisation, Christian Favre, Agnès Fredy Planchot, Anne-Marie Pauquet, qui ont construit un programme riche, et les membres du bureau. Nous remercions également l'ESSEC Management Education qui nous a aidés à organiser cette manifestation, Christiane Deshais sans laquelle ces actes n'auraient pu voir le jour et l'équipe de reprographie du Groupe ESSEC qui a assuré avec rigueur et professionnalisme la préparation, la mise en page et l'édition de ces actes.*

**Jean-Yves DUYCK**  
Professeur à l'Université de La Rochelle

**Jean-Marie PERETTI**  
Professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corse



# La mixité dans les organisations : enjeux et implications

## **Laïla Benraïss**

*Maître de Conférences, IAE de Bordeaux*  
*benraïss@u-bordeaux4.fr*

## **Jean-Paul Tchankam**

*Professeur*  
*Bordeaux École de Management*  
*jean-paul.tchankam@bordeaux-bs.edu*

## **Jules Roger Feudjo**

*Chargé de cours Titulaire*  
*Université de Ngaoundéré (Cameroun)*

**T**arja Halonen (2000) présidente de la Finlande, Angela Merkel (2005) chancelière allemande, Maria Do Carmo Silveira (2005) présidente de Sao Tomé et Príncipe, Michelle Bachelet (2006) présidente du Chili, Ellen Johnson (2006) présidente du Libéria, etc. : ces succès politiques du genre, à la suite de la Britannique Margaret Thatcher, viennent briser le mythe donner à la femme l'accès à tous les aspects formels de l'égalité.

Cependant, le débat sur la « diversité équitable » des cadres ou sur la ségrégation sexuelle dans les compétitions et les postes à responsabilité dans les organisations, domine encore les médias et les discours. Sa portée économique et sociale fait l'objet d'un débat passionné, aussi bien dans les médias et la littérature que dans les organisations. Ce débat est marqué par l'accès croissant et irréversible des femmes sur le marché du travail à des professions qualifiées de haut niveau, ce qui est d'ailleurs évoqué comme une singularité de la fin du XX<sup>e</sup> siècle sur le marché du travail (Belghiti-Mahut, 2004, Davidson et Burke, 2004, etc). Cette dynamique intervient à la suite de l'ouvrage pionnier de Morrison White et Van Velsor (1987) sur la théorie du « glass ceiling »<sup>1</sup>. Elle est favorisée, d'une part, par l'évolution des politiques légales et les stratégies développées par les femmes face aux « plafond de verre » et, d'autre part, par l'investissement massif des femmes dans l'enseignement supérieur (Laufer, 2004) et dans les formations professionnelles de haut niveau.

Si les femmes diplômées ont les mêmes chances d'entrer sur le marché de travail que leurs collègues masculins, leurs trajectoires professionnelles divergent très vite (Pigeyre, 1999, Davidson et Burke, 2004, Laufer, 2004). Cet échec des femmes à se faire une place parmi les cadres supérieurs et dans les instances de décision est très accentué dans les domaines qui exigent plus de responsabilité et qui offrent les meilleurs salaires (Wirth, 2001) ou juste les postes les plus prestigieux (Martin et Pignatel, 2004).

Par exemple en Europe et dans la plupart des pays du monde, la féminisation des postes à haute responsabilité (dirigeant, administrateur, président, membre du comité, etc.), dans les sociétés les plus grandes et les plus puissantes restent encore dans des proportions très faibles. En France, elle se situe entre 2 et 3 % (Belghiti-Mahut, 2004). Au Japon, cette proportion dans les postes de direction (directeur de département) représenterait 1,1 % et 1,3 % entre 1984 et 1999 (Debroux, 2000).

Ces statistiques antérieures montrent que l'encadrement, la direction et la gouvernance des entreprises sont en général androcentrique dans la plupart des pays du

---

<sup>1</sup> Ce travail des auteurs américains a mobilisé également beaucoup de chercheurs autour du travail de la femme cadre dans les organisations. Pour une synthèse, voir le dossier de la *Revue française de gestion*, Vol. 30, n° 151, 2004.

monde. Cette retentissante masculinisation des postes à responsabilité reste encore marquée au moment où plusieurs entreprises lancent des programmes de diversité<sup>2</sup> et où les chartes<sup>3</sup> pour une politique d'entreprise en faveur de la conjugaison professionnelle de l'équité homme-femme et de l'ascension des femmes dans la hiérarchie mobilisent de nombreux acteurs du monde économique et social.

Les interrogations qui sous-tendent cette recherche sont les suivantes : quels sont les enjeux de la mixité dans les organisations ? Cette parité dans l'encadrement et dans la gouvernance a-t-elle des conséquences sur la performance de l'entreprise ?

Au-delà de la mise en relief des facteurs explicatifs de la mixité des équipes d'encadrement, des instances de décision et de contrôle, et de leur impact sur la performance de l'entreprise, cet article contribue à initier une réflexion sur la problématique de la théorie du « sixième sens » chez les femmes cadres et sur l'appréciation de la légitimité des revendications des femmes face au « plafond de verre ». Outre les critères économiques et sociaux de rationalité, les femmes sont-elles porteuses d'un « feeling » développé dans des proportions égales que chez l'homme ?

Cette réflexion sera organisée en deux parties. La première présente la théorie du « glass ceiling » et les facteurs explicatifs de ce phénomène. La seconde partie analyse la situation dans quelques grandes entreprises françaises et illustre son enjeu et ses implications par la vérification de la relation entre la mixité et la performance des organisations.

## 1. La théorie du « glass ceiling » et les facteurs explicatifs

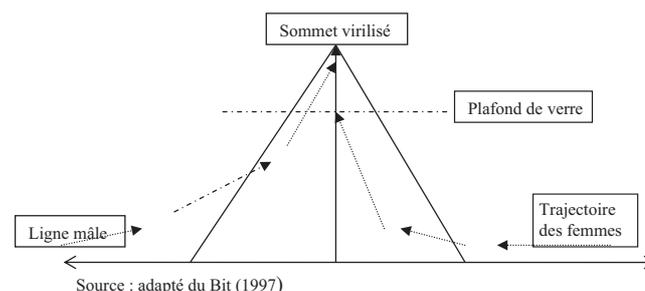
Pour sa clarté, ce paragraphe est structuré en deux points. Le concept de « plafond de verre » sera présenté dans un premier temps, les principales explications qui y sont consacrées dans un second.

### 1.1 - Le phénomène du « plafond de verre » dans les organisations

L'expression des journalistes du *Wall Street Journal*, « plafond de verre » recouvre « l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles, qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations »<sup>4</sup> (ORSE, 2005). Le BIT a utilisé l'expression « paroi de verre » en 1997 pour désigner le fait d'orienter les femmes vers des filières spécifiques moins ouvertes aux postes de direction et aux centres de décision (ORSE, 2005). Conceptuellement, elle est une vision restrictive du « plafond de verre ». Laufer (2004 p. 118), définit le « plafond de verre » comme « l'ensemble des obstacles

visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles ». Pour Morrison et Von Glinow (1990), BIT (1997), etc., c'est un ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation ou d'occuper de hautes responsabilités. Comme on peut le constater, cette définition consacre le plafond de verre comme un obstacle artificiel à tout individu qualifié, il n'est donc pas spécifique aux femmes. Il peut s'agir soit d'une minorité marginalisée pour des raisons liées à la couleur leur peau, à leur religion, à leur physique, leur appartenance politique, etc., ou les femmes en général. Prenant le cas particulier de la femme, Morrison (1992) précise qu'il s'agit des barrières transparentes ou invisibles qui empêchent les femmes d'avancer au-delà d'un certain palier dans la hiérarchie organisationnelle. Le schéma suivant donne une représentation du phénomène de « plafond de verre ».

Figure 1 : mise en relief graphique du phénomène de « plafond de verre »



Source : adapté du Bit (1997)

Un regard critique sur ces définitions permet de noter que ces biais comportementaux et organisationnels sont certes intentionnels, mais pas, comme le laisse croire les auteurs, forcément subjectifs et irrationnels de la part des entreprises. Par exemple, l'interruption de leur carrière pour des raisons sociales (mariage, maternité, suivi du conjoint, etc.), montre que les femmes ne peuvent pas satisfaire aux exigences d'un système d'emploi à long terme et d'acquisition graduelle

<sup>2</sup> Pendant que certains trouvent le débat sur la valorisation des femmes cadres dans les entreprises polémiques, d'autres y accordent déjà une importance capitale. Total s'était fixé par exemple comme objectif pour 2005-2006, de recruter 40 % de femmes contre 25 % en 2002-2003 (voir l'article de V. Préaux-Cobti et A. Wittenberg-Cox (2004) p. 45).

<sup>3</sup> La loi sur l'égalité des chances au travail de 1986 dans le cas du Japon (Equal Employment Opportunity Law-EE-OL), les lois sur la parité en France. Pour consulter le répertoire des lois et chartes sur la parité, voir les sites suivants : [www.orse.org](http://www.orse.org) ; [www.social.gouv.fr/femmes/](http://www.social.gouv.fr/femmes/).

<sup>4</sup> Selon le guide d'appui à la négociation au sein des entreprises de 2001, l'expression « plafond de verre » a été utilisée pour la première fois par des journalistes du *Wall Street Journal* en 1986.

d'expertise spécifique (Debroux, 2000) nécessaire au processus d'apprentissage et d'acquisition d'avantages concurrentiels pour une firme. Sans toutefois convier aux critères de recrutement et de promotion hétérogènes pour l'homme et la femme, cet argument est a priori une raison rationnelle pour qu'un employeur fasse une discrimination entre une femme et un homme en compétition à un poste hiérarchique.

Contrairement au « plafond de verre », le « plafond de carrière » ou « plateau de carrière » est inévitable (Ference, 1977). Comme le cycle de vie d'un individu ou d'un produit, un employé qui entre dans une organisation a un cycle de vie professionnelle plafonné en fonction de son âge, de sa formation, de son potentiel futur et de ses aptitudes à assumer les tâches et les responsabilités hiérarchiques importantes. Certaines recherches expliquent le plafonnement par l'incompétence des employés concernés (Bardwick, 1986), ce qui est une raison très partielle et parcellaire. Ference (1977), définit le « plafond de carrière » comme un niveau d'évolution où les chances de recevoir une augmentation des responsabilités sont presque nulles. C'est un stade de carrière à un poste où la mobilité peut être problématique. L'attachement ou l'enracinement à ce poste rendant impossible tout détachement ou toute mobilité vers un poste hiérarchique ou latéral. À un certain âge, le cadre retranché volontairement ou involontairement à un poste de travail, y fait carrière. Le « plafond de carrière » est donc la perception par les cadres des faibles chances de gravir la hiérarchie. Comme le soulignent Cerdin et al. (2003), cela intervient « *après être resté longtemps à un même niveau hiérarchique et être ralenti par rapport aux normes implicites âge - niveau hiérarchique* ».

Naturellement, le « plafond de carrière » peut être défini comme le franchissement logique par chaque employé du sommet de sa carrière professionnelle, compte tenu des normes d'âge, de niveau de formation, de niveau hiérarchique et de la politique de recrutement des principaux dirigeants de l'organisation. Si la « paroi de verre » et le « glass ceiling » sont spécifiques aux femmes ou aux groupes minoritaires, le « plafond de carrière » ne distingue pas le genre.

## 1.2 - Les explications au phénomène du « plafond de verre »

Une lecture diachronique des différents travaux permet de classer en trois groupes les différentes explications mises en perspective : les explications théoriques et historiques, les facteurs liés au contexte sociopolitique et économique et ceux inhérents à la nature de la femme et à l'organisation.

### 1.2.1 - Les explications théoriques et historiques

Plusieurs explications, tant théoriques qu'historiques, peuvent être invoquées pour expliciter le phénomène du

« plafond de verre » dans les organisations.

- La première sous-tend le retard historique des femmes à l'éducation et aux diplômes, comme l'explique Laufer (2004). Selon l'auteur, les femmes ayant eu tardivement accès à l'éducation, il est normal qu'elles soient rares ou inexistantes au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. En fait, jusqu'à une période très récente, et ceci dans la quasi-totalité des civilisations, seul l'homme était appelé à bénéficier d'une formation de haut niveau. Cette acquisition de compétences devait lui permettre de travailler et de gagner le revenu nécessaire pour nourrir sa famille. La femme, quel que soit son niveau d'éducation ou de formation, devait attendre un certain âge pour regagner un foyer où elle devait assumer les fonctions d'épouse et de mère. Ce déficit d'éducation et de formation a entraîné la rareté des cadres féminins dans les répertoires des ressources humaines des organisations.

Les trente dernières années se sont caractérisées par une croissance exponentielle des femmes diplômées ayant reçu des formations de haut niveau. Cet investissement n'a pas été ressenti de façon pointue au niveau de la hiérarchie des entreprises, ce qui peut s'expliquer, entre autres, par l'enracinement masculin et leur effectif de plus en plus grand.

- La deuxième explication des barrières à la carrière des femmes peut être axée sur les actants qui, au fil du temps et pendant longtemps, ont construit l'organisation. Le faisant, ils s'y sont identifiés et l'ont aménagée à leur convenance et selon leur culture. L'organisation, comme centre d'observation et d'appréciation des compétences, lieu d'élaboration des stratégies et d'exercice du pouvoir, loin d'être neutre, apparaît sexuée (Laufer, 2004) ou construite sur le modèle de l'Homme Universel (Pigeyre, 1999). L'homme étant au centre des affaires, lois, normes, modèles et structures semblent avoir été calqués sur sa domination traditionnelle. La femme n'ayant été prise en compte que pour des fonctions moins valorisantes, moins pourvues de responsabilité et de pouvoir.

### 1.2.2 - Les facteurs économiques et sociopolitiques

Les facteurs externes à l'organisation et à la femme tiennent essentiellement à l'évolution de la législation liée à la volonté politique de chaque pays et à la pénurie de main-d'œuvre masculine dans certains secteurs. Les différentes lois et chartes sur l'égalité des chances et la diversité équitable dans l'emploi et dans les postes à responsabilité sont fortement soulignées dans la littérature. Au Japon, avec la loi sur l'égalité des opportunités d'emploi (*Equal Employment Opportunity Law-EEOL*) de 1986, l'État a encouragé les employeurs à ne plus discriminer les femmes dans le recrutement, la formation, la promotion et la rémunération (Debroux, 2000). La réglementation de plus en plus poussée du marché de l'emploi et les textes particuliers relatifs à l'emploi féminin ont ainsi ébranlé les mécanismes du « plafond

de verre » en ouvrant la porte des postes hiérarchiques et prestigieux à de nombreuses femmes.

La pénurie des cadres masculins dans l'industrie a également contribué à la mixité des équipes dans les organisations. Dans ce contexte par exemple, Queuniet (2006) note qu'entre 1999 et 2001 Saint-Nazaire et ses principaux sous-traitants ont formé environ 600 femmes aux métiers masculins (électricien, monteur en tuyauterie, soudeur, etc.).

### 1.2.3 - Les facteurs inhérents au genre et à l'organisation

Belghiti-Mahut (2004) parle du modèle « genre-organisation-système » fondé sur les travaux de Fagenson (1990), Baker, Terpstra et Larntz (1990), Erdos knapp et al. (1997), Tharenou (2001), etc.. Ce modèle est une conjonction complétée de deux approches traditionnelles, à savoir « l'approche par le genre » et « l'approche par l'organisation », expliquant les difficultés d'intégration des femmes dans les sphères de la hiérarchie et du pouvoir. L'hypothèse fondée sur le genre explique le retard de l'accès des femmes aux postes d'encadrement et dans les instances du pouvoir par une carence dans leur personnalité, leurs motivations et leurs attitudes. Les femmes s'estiment moins disposées que les hommes à assumer certaines responsabilités. Les travaux de Ferro Luzzi et Flückiger (2003) montrent que les facteurs professionnels (niveau d'éducation, d'expérience et d'ancienneté dans l'entreprise) ont un impact positif et important sur les chances tant de l'homme que de la femme d'être promu cadre ou dans la hiérarchie. Par contre, les facteurs sociaux (état civil, etc.) ont un impact divergent sur la probabilité d'être promu : l'homme marié ayant plus de chance que la femme<sup>5</sup>. L'approche fondée sur l'organisation analyse les caractéristiques organisationnelles comme source du comportement managérial des femmes, l'organisation ayant été conçue sur un modèle masculin.

Le modèle genre-organisation-système proposé par Belghiti-Mahut (2004), présente par rapport aux travaux antérieurs (Fagenson, 1990, Baker et al., 1990, Erdos knapp et al., 1997, Tharenou, 2001), l'ultime avantage d'intégrer la cohabitation vie privée (et donc familiale) et vie professionnelle de la femme. Ce partage rend la femme moins carriériste (Roche, 2006), plus démocratique et plus sensible à la décentralisation et au partage de l'autorité, ce qui est en adéquation avec les principes classiques du management. En définitive, le modèle de Belghiti-Mahut (2004) montre que la progression des femmes vers la hiérarchie est tributaire des facteurs individuels (âge, niveau d'étude et ancienneté), organisationnels (encouragement dans la carrière, etc.) et sociétaux (estime de soi de la femme, son appréciation personnelle, le conflit travail-famille, l'attitude positive de la hiérarchie envers la femme, etc.). Ce travail que l'on peut qualifier de pionnier dans le cas de la France est, comme le souligne l'auteur, le tout premier modèle

multidimensionnel sur cette thématique qui conjugue dans une même étude les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux. L'étude simultanée et donc comparative entre l'avancement des femmes et des hommes montre davantage la pertinence des résultats dégagés. Cependant, comme dans les autres études antérieures, cette recherche a perdu de vue les liens de consanguinités et d'affinités divers qui peuvent exister entre le sommet de la hiérarchie et celles des femmes qui y progressent. Le respect de l'ordre divin et de la convivialité ambiante de la société africaine (Hernandez, 1997) ; les caractéristiques de l'entreprise telle que sa taille, son secteur d'activité, sa forme et son statut juridique sont des facteurs susceptibles d'induire des comportements favorables ou néfastes à l'évolution du genre dans les échelons supérieurs de la hiérarchie.

En ce qui concerne la diversité dans les organes de gouvernance, les préoccupations ne sont pas récentes. Beaucoup de travaux se sont plutôt concentrés sur la performance des conseils hétérogènes par rapport aux structures de gouvernance non diversifiées. En d'autres termes, en dehors des facteurs liés à la propriété du capital, très peu de contributions se sont attardées sur les facteurs qui militent en faveur de la mixité dans les conseils d'administration.

Ces différentes explications permettent de comprendre, tout au moins sur le plan théorique, l'évolution marginale de l'effectif des femmes dans les hiérarchies professionnelles et organisationnelles et dans les organes de gouvernance.

## 2. Les vérifications quantitatives de la mixité dans les organisations

Cette partie présente le modèle d'égalité homme-femme, explicité par des données statistiques sur quelques entreprises françaises, et illustré par l'analyse de la relation mixité et performance des organisations.

### 2.1 - Le modèle d'égalité homme-femme

Du modèle traditionnel de domination masculine, on tend de plus en plus vers un modèle d'égalité homme-

<sup>5</sup> Ceci est d'autant plus vrai en Afrique où le mariage constitue pour l'homme le début d'une carrière sociale plus responsable et plus organisée. Il implique pour le jeune marié une capacité de prise et d'assomption du risque. Comme le disait Michel de Montaigne : « Diriger une famille ne pose pas moins de problèmes que gouverner un empire ». Le mariage est donc pour l'homme le terrain primaire de l'apprentissage de la responsabilité et du management (gérer sa famille). Par contre, le mariage est une contrainte professionnelle pour la femme. Comme l'expliquent certains cadres féminins : « Nous avons plus d'anicroches par rapport à nos collègues célibataires (...) ». Pour une mission par exemple, elles doivent obtenir l'accord de leur conjoint ou tout au moins l'informer à temps, ce qui n'est pas toujours sans conséquences sur la prise de décision.

femme dans les organisations. Soit «  $t_x$  » le ratio de mixité ;  $t_x$  est un indicateur relatif de la représentativité des femmes (f) par rapport aux hommes (h). Dans le modèle traditionnel, le ratio de mixité (effectif des hommes (h) sur l'effectif des femmes (f)) est largement supérieur à l'unité ( $t_x = f/h > 1$ ), ce qui est normal pour des raisons évoquées plus haut. Dans le contexte actuel de l'égalité et de la parité, le ratio de mixité devrait tendre vers l'unité ( $t_x = f/h \rightarrow 1$ ). Face à la pression du cadre réglementaire et du dynamisme de plus en plus avéré des femmes à des postes de responsabilité, de nombreuses organisations ont fait de la féminisation des effectifs et de l'égalité des chances un axe prioritaire de leur stratégie de gestion des ressources humaines et de responsabilité sociale. Le tableau suivant illustre le taux de mixité ( $t_x = f/h$ ) des cadres de quelques entreprises françaises faisant de la mixité l'un de leur cheval de bataille<sup>6</sup>.

On relève à la suite du tableau ci-dessous, une croissance significative du taux de mixité entre 2003 et 2004 dans l'ensemble des entreprises. Pour se limiter aux taux de croissance les plus spectaculaires, AIR Liquide SA réalise un taux de variation de 4,23 % contre 10 % et 14,68 % respectivement pour Renault et Total. Le taux moyen de féminisation des cadres de ces entreprises passe de 47,14 % à 53,68 % entre 2003 et 2004, soit une croissance de 6,54 %. De la même manière, le niveau de féminisation des cadres tend progressivement vers l'unité en 2004 dans la majorité des cas. Les entreprises les plus singularisées sont : Total, BNP Paribas, Groupe SFR, Groupe Accord, SODEXHO Alliance, SFR, DEXIA et LVMV La Passion. Ce comportement s'observe mieux sur les diagrammes suivants :

Cette évolution démontre le souci avéré des entreprises de mixer équitablement leurs effectifs dans un avenir proche. Ce souci s'élargit également et progressivement aux postes de direction et d'administration.

Pour les exercices 2003 et 2004 par exemple, dans sa

politique de diversité « Air Liquide S.A », a obtenu un ratio de mixité femme-homme de 31,57 % et 44,92 % respectivement dans le recrutement des ingénieurs et des cadres, soit un indice de croissance de la mixité de 42,28 %. Le ratio de mixité dans l'effectif total des cadres et ingénieurs est passé de 16,27 % en 2003 à 20,40 % en 2004, soit un taux de croissance de 25,38 %. Le pourcentage des femmes par rapport aux hommes parmi les salariés considérés comme hauts potentiels est passé de 25 % en 2003 à 26,58 % en 2004 soit une croissance d'un point. Chez Total, l'accroissement des femmes cadres à haut potentiel de 3 % (15 % - 12 %) et des femmes cadres dirigeants de 2 % (6 % - 4 %) entre 2003 et 2004, participe de ce souci<sup>7</sup>.

D'une façon générale, l'accroissement du taux de mixité de 6,54 % entre 2003 et 2004 est un signal significatif de la volonté des entreprises en France de faire de la mixité un axe privilégié de leur stratégie de développement durable. Comme on peut le relever dans le rapport d'activité de la plupart des entreprises observées, l'équité de traitement des salariés devient de plus en plus un principe cardinal. Les règles de recrutement, de promotion, de rémunération, etc.. sont de plus en plus claires et connues. Elles visent pour l'essentiel à promouvoir l'égalité des chances et la diversité dans l'excellence. LVMV La Passion, avec son taux de mixité des cadres supérieur au taux d'équité (le taux d'équité est égal à un), montre jusqu'à quel point les femmes peuvent conduire avec succès une organisation. On relève également qu'on atteint dans l'effectif de certaines entreprises un niveau de mixité supérieur à la mixité équitable. Pour son effectif total, BNP Paribas, est passée de la « mixité équitable » à la « mixité supérieure » avec un taux de 102,3 % et 106,2 % respectivement entre 2003 et 2004. En 2004, LVMV La Passion, a atteint un taux de mixité double (244 %). Par son système de formation par l'apprentissage, SODEXHO Alliance a intégré plus de femmes que

*Tableau 1 : quelques taux de mixité dans les entreprises françaises entre 2003 et 2004*

	Entreprises	2003	2004	Variation
1	Air liquide SA	0,1627	0,2040	0,0423
2	Renault	0,1655	0,2658	0,1003
3	SUEZ	0,2330	0,23	- 0,003
4	AXA	0,31	0	0,0069
5	PSA Peugeot Citroën	-	0,3513	-
6	EDF	0,2431	0,2454	0,0023
7	France Télécom	-	0,4184	-
8	Total	0,4925	0,6393	0,1468
9	BNP Paribas	0,5848	0,6051	0,0203
10	Groupe SFR	0,6393	0,6393	-
11	SODEXHO Alliance	0,75	0,7543	0,0043
12	Groupe Accord	0,7542	0,7543	0,0001
13	DEXIA	0,85	0,8518	0,0018
14	LVMV La Passion	-	1,22	
	Moyenne	0,4714	0,5368	0,0654

d'hommes dans son effectif total avec un taux de féminisation de 127 % en 2004. Si ce remixage des femmes dans les effectifs se justifie dans ces trois entreprises par la nature de leur activité, la mixité constitue pour elles à la fois un facteur d'attractivité, une source d'équilibre social, d'enrichissement des compétences et de création de valeur.

L'ensemble de ces statistiques montre que plus le vivier des organisations est pourvu de femmes, plus elles sont intégrées et promues aux postes à responsabilité et dans les fonctions de direction et d'administration. L'estime et la confiance en soi des femmes, le besoin de pouvoir et le goût du leadership sont les nouvelles motivations du genre dans leur activisme pour l'égalité et la parité. L'intensité des débats et leur audience font de ce thème un enjeu majeur du XXI<sup>e</sup> siècle dans les organisations sans que les controverses autour du potentiel féminin ne soient pour autant levées.

## 2.2 - Les justifications quantitatives par l'étude de la relation mixité et performance des organisations

De nombreuses recherches sont aujourd'hui consacrées à la recherche de l'influence de la présence des femmes dans les équipes d'encadrement et dans les instances de pouvoir sur l'efficacité des organisations. La conclusion que l'on peut tirer de la lecture diachronique de ces travaux est qu'aucune tentative ne met en relief la part réelle et exclusive de la femme sur le maintien ou sur l'accroissement de l'efficacité de l'organisation. Une bonne compréhension de l'intérêt de la diversité dans les organisations nécessite une mise en relief de la contribution de la femme cadre ou administratrice à la performance du conseil et de l'organisation.

À ce sujet, Fondas et Sassalos (2000) relèvent qu'aux États-Unis, les femmes administratrices apportent des connaissances et des expériences variées et originales à leur conseil et dans leurs responsabilités comme membre du comité et par là même, contribuent à l'amélioration de la gouvernance. Préaux-Cobti et Wittenberg-Cox (2004) en faisant une lecture transversale des travaux antérieurs, notent que les équipes diversifiées (hommes/femmes) sont globalement plus innovantes et plus performantes, la diversité des sexes dans les équipes constituant un avantage concurrentiel et un facteur d'innovation (Landrieux-Kartochian, 2005). Le recrutement et la promotion des femmes au sein de l'encadrement, du management et de la gouvernance sont donc perçus comme des facteurs de réussite pour l'entreprise (Davidson et Burke 2004), des stimulateurs de performance. La mixité est donc un inducteur de synergie multiforme<sup>8</sup>.

Pour Usinier (2003), la féminité/masculinité n'a aucune influence sur la performance et sur l'ouverture internationale de l'économie. La culture féminine pour cet auteur est plutôt une façon d'être efficace que d'être

plus efficace. Ce qui sous-entend que la féminisation des équipes d'encadrement et de la gouvernance répond certes, de la stratégie de diversité, mais aussi et surtout de celle de la capitalisation au sein de l'entreprise du maximum de compétences diverses et diversifiées. La présence de chaque membre (homme/femme) implique donc un réservoir de compétences supplémentaires. Ainsi, l'hétérogénéité de l'équipe implique toute chose égale par ailleurs, la multiplicité des solutions possibles aux divers dysfonctionnements de l'entreprise.

Madalyn Brooks, alors responsable du programme « diversité » de Procter & Gamble, relève que « *les groupes homogènes (âge, genre, culture, formation, etc.) s'avèrent peu créatifs et anticipent mal les demandes diverses d'une clientèle (...) et, ne produisent pas de bons résultats comptables* » (Gosteli, Mackenzie, Sabev et Schum, 2003).

Ces différents travaux mettent en relief des résultats hétérogènes. Cette variation ne permet pas de conclure sur la contribution de la mixité à la performance des organisations. En considérant que seules les compétences techniques et intellectuelles de l'homme déterminent son insertion professionnelle, nous restons d'avis avec Usinier (2003) que la prise en compte du genre n'est qu'une façon d'être efficace. En supposant l'entreprise rationnelle, le niveau de féminisation dépend uniquement du potentiel que proposent les femmes cadres. La supériorité du potentiel que propose la femme par rapport à l'homme pour des niveaux de qualifications

<sup>6</sup> Nous avons choisi la mixité dans l'encadrement parce qu'elle constitue la base du barrage de l'accès des femmes aux postes hiérarchiques et administratifs. Ces entreprises sont choisies au hasard parmi celles qui ont signé des accords d'égalité professionnelle hommes-femmes ou ayant un numéro de leur rapport d'activité disponible à l'infobase du pôle de gestion (publiant entre autres les données sur la prise en compte de la mixité dans leur stratégie de développement durable).

<sup>7</sup> Selon son rapport de gestion 2004, Total, pour ces deux exercices, a presque égalisé le pourcentage des femmes et des hommes bénéficiaires d'une formation. Outre l'encouragement des femmes à potentiel à prendre des responsabilités managériales, cette entreprise a décidé d'aligner son taux de recrutement des femmes sur le taux de féminisation des écoles et des universités ressources du groupe. C'est ainsi qu'en 2004, elle a atteint un taux de recrutement des femmes de 24 % (pourcentage supérieur au taux de mixité généralement de 20 % dans les écoles d'ingénieurs).

<sup>8</sup> La seule présence de la femme peut pousser les hommes à doubler d'ardeur pour ne pas être rattrapé ou dépassé par le « sexe faible ». La motivation pour certains hommes d'être appréciés comme le plus performant ou le plus dynamique par la femme ou tout simplement comme l'exemple à suivre dans l'équipe est également source de performance supplémentaire induite par la présence des femmes. Par ailleurs, la femme elle-même, qui cherche à briser les préjugés autour de son travail et de ses performances, qui a l'ambition de mettre ses collègues hommes au défi et de ne pas vivre sous une domination professionnelle masculine, qui cherche à se singulariser dans son travail et dans l'entreprise par sa capacité à être à la hauteur des travaux les plus complexes et difficiles, crée par ses actes de performance une forme de dévouement individuel et perpétuel, et donc un dynamisme collectif au sein de l'entreprise. Ce qui n'est pas sans impact sur la performance globale de l'entreprise.

identiques n'étant pas encore démontré, la productivité d'un poste de travail peut être améliorée avec une nouvelle compétence qu'elle soit féminine ou masculine. Si les femmes et les hommes ne sont pas individuellement porteurs du « feeling » leur permettant outre les critères économiques et sociaux du calcul rationnel, de discerner les actions, les gestes et les faits pour trouver une solution à un problème ou pour prendre une décision opportune, la mixité dans l'encadrement et dans la prise de décision peut conduire à une mixité des méthodes et des valeurs incarnées par chaque nature. Le filtrage des méthodes et des valeurs positives, et le rejet des méfaits induits par la cohabitation des valeurs du leadership féminin et des pratiques masculines peuvent se révéler être une ressource stratégique importante tant au niveau du gouvernement qu'au niveau de la gouvernance de l'organisation.

## Conclusion

Le souci pour les organisations de mixer équitablement leurs effectifs est une réponse positive aux exigences de la législation. La mixité des cadres, de la hiérarchie et de la gouvernance des organisations, la féminisation des emplois et l'homogénéisation des parcours professionnels font désormais partie des variables principales de la stratégie de développement des ressources humaines et de développement durable des organisations. Elles sont une source d'enrichissement des compétences, d'équilibre social et d'efficacité économique. L'obligation aujourd'hui pour les entreprises de publier un rapport social et environnemental contraint les organisations à but de profit de concilier deux logiques dans l'analyse de la mixité.

- La logique sociale qui a pour enjeu principal l'équité. Les femmes représentent une fraction importante de la population. Elles constituent donc une contrainte constante et décisive pour les pouvoirs politiques, l'économie et la société en général. Les organisations doivent constituer également pour ces femmes, un terrain d'apprentissage, d'emploi et d'insertion dans la vie active. Il faut leur trouver non seulement des emplois, mais du travail valorisant leur permettant de se sentir au même rang que leurs collègues masculins. Chaque salarié, indépendamment de ses attributs biologiques, pourra ainsi développer et valoriser ses compétences, son talent, et se construire un esprit de veille intellectuelle et de flair lui permettant de mieux choisir face aux décisions nécessitant, outre les critères de rationalité, de l'intuition.

- La logique économique qui a pour enjeu la performance. Elle consiste à mixer parce que les femmes ont un potentiel à vendre à l'organisation. Un supplément de valeur positive qui constituera un levier de création de valeur pour l'entreprise.

Les lois et les chartes sur la parité doivent donc s'accompagner d'un vivier de cadres et d'élites féminins titulaires d'un panel de compétences et de valeurs concurrentes ou complémentaires du potentiel existant sur le marché ou dans les entreprises. La prise en compte de ces trois aspects de la mixité ne garantit pas pour autant la fin du « glass ceiling ». Autant les femmes porteuses d'un background académique et professionnel trouveront à travers la parité une « paroi lubrifiée » d'accès à l'emploi de cadre et à des fonctions de direction et d'administration, autant celles à faible potentiel seront confrontées au plafond de verre et de carrière.

## Bibliographie

- Baker D.D., Terpstra D.E., Larntz, K.** (1990), « The influence of individual characteristics and severity of harassing behavior or reactions to sexual harassment », *Sex Roles*, 22, pp. 305-325.
- Bardwick J.M.** (1986), « The plateauing trap », *Personnel*, November, pp. 35-40.
- Belghiti-Mahut S.** (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 145-160.
- BIT** (1997), La promotion des femmes aux postes de directions, OIT, *programme des activités sectorielles*.
- Cerdin J-L., Marbot E., Peretti J-M.** (2003), « Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janvier-février-mars, 47, pp. 14-28.
- Davidson M.J., Burke R.J.** (2004), « Les femmes dans le management : une perspective mondiale », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 129-143.
- Debroux P.** (2000), « Les tendances récentes du travail féminin au Japon », *Gestion* 2000, 5.
- Erdos Knapp D., Faley R.H., Ekeberg S.E., Dubois C.L.Z.** (1997), « Determinants of target responses to sexual harassment: a conceptual framework », *Academy of Management Review*, 22, 3, pp. 687-729.
- Fagenson E.A.** (1990), « At the heart of women in management research », *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 1-8.
- Ference T.P.** (1977), « Managing the career plateau », *Academy of Management Review*.
- Ferro Luzzi G., Fluckiger Y.** (2003), « Analyse économique de la promotion des femmes par les employeurs du secteur privé et public », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 59-64.
- Feudjo J.R.** (2004), « Contribution à la connaissance des facteurs explicatifs de la rentabilité dans les entreprises manufacturières au Cameroun », *thèse de Doctorat/Ph.D, en Sciences de Gestion Université de Ngaoundéré (Cameroun)*.
- Fondas N., Sassalos S.** (2000), « A Different Voice in The Boardroom: How the Presence of Women Directors Affects Board Influence Over Management », *Global Focus*, 12, 2, pp. 13-22.
- Gosteli S., Mackenzie L., Sabev M., Schum C.** (2003), « Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme ! (introduction) », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 53-57.
- Hernandez E.M.** (1997), *Le management des entreprises africaines*, l'Harmattan.
- Landrieux-Kartochian S.** (2005), « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, 102, pp. 11-20.
- Laufer J.** (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 17-27.
- Martin V., Pignatel I.** (2004), « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes Français : un monde androcentrique », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 161-172.
- Martuccelli D.** (2003), « Fissure et paradoxes de la domination masculine », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 81-85.
- Morrison A.M., White R.P., Van Velsor E.** (1987), *Breaking the glass ceiling*, Reading MA, Addison-Wesley.
- Morrison A.M., Von Glinow M.A.** (1990), « Women and minorities in management », *American psychologist*, 4, pp. 200-208.
- Morrison A.M.** (1992), *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison Wesley, New York.
- ORSE** (2005), *Dirigeant(e)s et hauts potentiels*, [www.orse.org](http://www.orse.org).
- Pigeyre F.** (1999), « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue Française de Gestion*, 216, pp. 47-55.
- PME**, 2<sup>e</sup> édition, Economica.
- Preaux-Cobti V., Wittenberg-Cox A.** (2004), « la mixité, un enjeu stratégique », *l'Expansion Management Review*, 114.
- Queuniet V.** (2006), « Les leçons de Saint-Nazaire », *Entreprise & Carrière*, 801, 7 au 13 mars, 32.

**Reinhard D.** (2003), « En guise de conclusion : formation et constitution de réseaux de femmes », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 77-79.

**Roche L.** (2006), « Les valeurs féminines s'imposent dans le leadership », *Entreprise & Carrière*, 801, 7 au 13 mars, pp. 38-39.

**Sadowsky J., Roche L.** (2005), « La féminisation du leadership », *Humanisme & Entreprise*, 274, pp. 89-99.

**Tharenou P.** (2001), « Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? » *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 1005-1017.

**Usinier J.** (2003), « Valeurs féminines et performances économiques : une analyse cross nationale », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 33-46.

**Wirth L.** (2001), *Breaking though the glass ceiling-women in management*, Geneva International Labour Office.



# Gagner l'adhésion des salariés au projet technologique : vers l'élaboration d'une stratégie de communication

***Othman Boujena***

*Professeur*

*ISG Paris*

*Chercheur associé au CEROG*

*IAE d'Aix-en-Provence*

*Université Paul Cézanne Aix-Marseille III*

*othman.boujena@iae-aix.com*

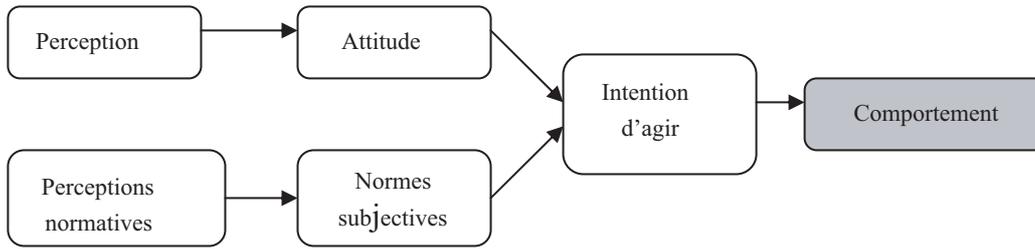
## Introduction

Dans un contexte de concurrence intense, les entreprises sont à la recherche de moyens d'acquiescer un avantage compétitif. Dans ce sens, l'avancée en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) constitue une opportunité. En effet, les capacités qu'offrent les TIC en termes de traitement et de diffusion de l'information permettent aux entreprises de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience. De nombreux travaux en management des systèmes d'information soulignent l'apport des TIC dans l'accomplissement du travail des individus. Toutefois, à l'heure où l'engouement des entreprises pour les solutions technologiques (e-RH, e-learning, informatisation, CRM, SFA, ERP...) ne cesse de croître, la majorité des projets se heurtent à de nombreuses difficultés de mise en œuvre voire à un taux d'échec très élevé. Ceci s'explique par le fait que le déploiement des TIC en entreprise n'est pas seulement une question de génie logicielle ou de moyens financiers mais aussi d'approbation des TIC par les salariés. En effet, en tant que changement organisationnel, l'introduction des TIC constitue une innovation et est porteuse, de ce fait, d'interrogations, d'appréhensions voire de craintes pour les salariés. Ces derniers qui sont amenés à être les acteurs du changement dans le sens où ils doivent non seulement exploiter la technologie mais aussi l'alimenter en informations diverses.

Ainsi, l'adhésion des salariés au projet technologique s'avère être une solution incontournable pour la réussite du changement. Pour faire face à ses freins et assurer une bonne conduite du projet, le management doit adopter une stratégie de communication pertinente, crédible et efficace. En effet, la communication demeure le moyen principal pour agir sur les perceptions et attitudes des salariés. De plus, l'intérêt de la communication réside aussi dans le fait d'affaiblir ou de mettre fin aux différentes rumeurs et interprétations internes de nature à nuire à l'avancement du projet. Enfin, la communication a aussi un rôle dans l'accompagnement de l'implantation à travers une adaptation du discours aux comportements et usages des salariés.

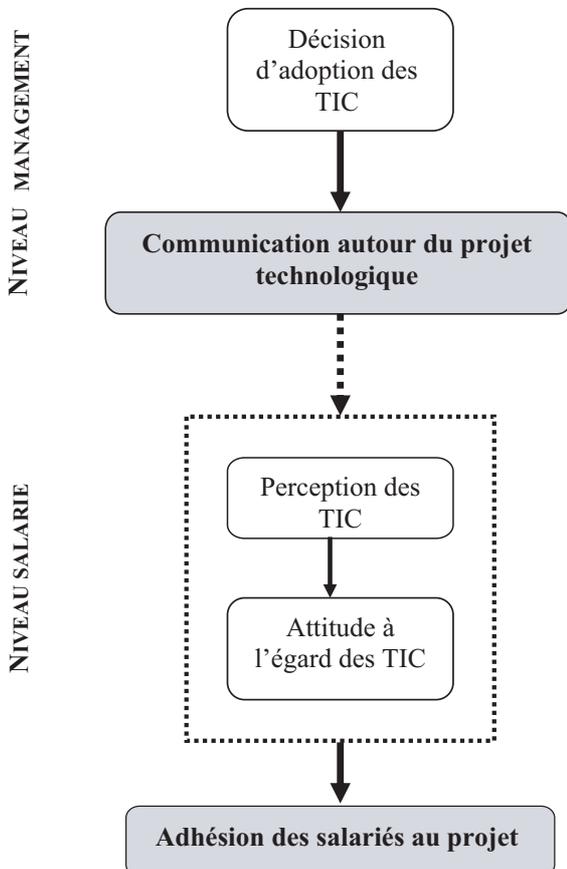
L'objectif de ce papier est de proposer une stratégie de communication capable d'engendrer l'adhésion des salariés au projet technologique. Pour ce faire, nous nous basons sur les enseignements de la théorie de l'action raisonnée (cf. fig. 1). En d'autres termes, le management doit adopter une stratégie de persuasion fondée sur l'influence des perceptions et attitudes des salariés en vue de gagner leur adhésion. Cette dernière représente la composante conative du processus et peut donc correspondre soit à l'intention d'adopter les TIC soit à leur appropriation selon les cas.

Figure 1 : modèle de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen 1975)



La figure suivante présente la démarche de persuasion des salariés au sujet de la mise en place des TIC en entreprise. Deux niveaux sont identifiés : le management et les salariés. Le management est l'initiateur du projet technologique et détient de ce fait la responsabilité de communiquer son intérêt et convaincre de son utilité. Les salariés, quant à eux, constituent la cible de la stratégie de communication qui a pour objectif d'influencer les perceptions et attitudes de ces derniers pour gagner leur adhésion.

Figure 2 : processus de persuasion des salariés

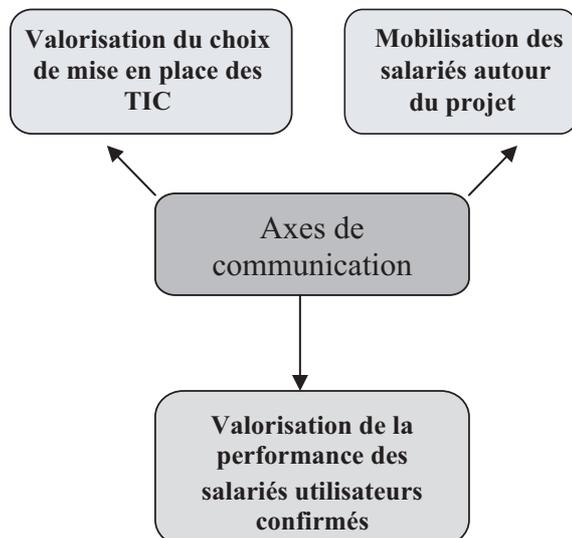


Après avoir présenté le processus de persuasion des salariés, la partie suivante fournit les principaux axes de communication pour l'élaboration de la stratégie de communication autour du projet technologique de l'entreprise. Trois axes sont identifiés : la valorisation du choix de la mise en place des TIC, la mobilisation des salariés autour du projet technologique et la valorisation de la performance des salariés utilisateurs confirmés (cf. fig. 2).

#### Les axes de la communication autour du projet technologique

L'articulation de la stratégie de communication autour du projet technologique doit répondre à une logique de persuasion progressive adaptée au rythme d'avancement du projet et d'appropriation de la technologie. De même, la stratégie doit focaliser sur les aspects principaux du projet et décisifs pour l'adhésion des salariés. Nous proposons ainsi, que la stratégie de communication soit fondée sur trois axes principaux : (1) la valorisation du choix de l'implantation des TIC, (2) la mobilisation des salariés autour du projet et (3) la valorisation de la performance des salariés utilisateurs confirmés.

Figure 2 : axes de communication autour du projet technologique



## 1. Valoriser le choix de la mise en place des TIC

La mise en place des TIC en entreprise représente un changement dont la décision émane du sommet hiérarchique. Par conséquent, il existe une étape entre l'idée et le projet. Cette première étape de la stratégie de communication consiste en la valorisation de ce choix aux yeux des parties concernées, notamment les salariés et n'ayant pas contribué à la prise de décision. Afin qu'elle soit probante, cette mise en valeur de la décision d'adopter les TIC doit s'appuyer sur l'opportunité, l'intelligibilité et l'utilité du projet. En effet, l'introduction des technologies dans les processus de fonctionnement de l'entreprise constitue une innovation porteuse de mutations voire de risques et devrait par conséquent être élucidée pour les futurs utilisateurs.

### *Communiquer les objectifs du projet et la réponse aux attentes des salariés*

L'appréhension de l'intérêt du projet technologique ne peut s'accomplir sans une communication claire des objectifs escomptés. En effet, il s'agit de fournir une réponse aux interrogations au sujet de l'apport des TIC à l'entreprise. La mise en place des technologies conduit souvent l'entreprise à repenser sa stratégie ainsi que ses processus de travail. La convergence entre l'orientation de l'entreprise et le recours aux TIC permettra sans doute aux salariés de mieux comprendre l'objectif du changement. Par ailleurs, l'énonciation des objectifs stratégiques du projet technologique ne saurait être efficace si elle ne tient pas compte des besoins et attentes des salariés. Ces derniers conçoivent souvent l'implantation des TIC comme une mesure verticale destinée à répondre aux seuls objectifs de productivité, d'alignement sur les concurrents ou encore de renforcement du contrôle, source de stress pour les salariés. En effet, ces derniers constituent donc des clients internes auxquels le projet doit être vendu et donc resitué dans une logique de satisfaction des besoins et attentes de ces derniers.

Comme le soulignent plusieurs auteurs, les salariés sont supposés prendre conscience du besoin ou de l'opportunité du changement et incorporer, par conséquent, l'innovation dans leur registre comportemental (Beyer et Trice 1978 ; Nord et Tucker 1987 ; Tornatzky et Fleischer 1990). C'est ainsi que l'adoption des TIC est supposée être un processus qui aboutit une fois que l'utilisation des technologies devient routinière. C'est ainsi, que les besoins et attentes seront répertoriés suite à une expression des besoins préalablement menée auprès des salariés. Cette dernière peut prendre la forme d'un cahier des charges qui tiendra aussi compte de l'avis des salariés sur les solutions technologiques que l'entreprise envisage d'acquérir. Il est à noter que les salariés exploitent les TIC au même titre qu'ils les

alimentent en informations. Cette démarche est à même de les responsabiliser et d'accroître leur implication.

### *Valoriser le travail des salariés*

Tout salarié dispose d'un script de son travail ou de son rôle qui renvoie à la nature et au contenu de la mission à accomplir. En tant qu'innovation, l'avènement des TIC suscite un certain nombre d'interrogations chez les salariés. Ces questionnements concernent souvent la mutation que peut subir le travail du salarié. En effet, de par l'amélioration des processus informationnels et communicationnels qu'engendrent les TIC (Huber 1990), certaines tâches peuvent disparaître au moment où d'autres surgiront (destruction ou création de compétences). C'est pour cette raison et comme le soulignent Thoits et Virshup (1997) que les salariés peuvent agir de manière à préserver les significations et attentes de leur rôle dans l'entreprise. Ceci est de nature à créer des ambiguïtés de rôle voire des tensions chez le salarié (Abrams et Hogg 1990). Cette pour cette raison et dans un souci d'évitement des tensions, que le management doit communiquer en démontrant l'adéquation de la technologie au rôle assigné au salarié (Thompson *et al.* 1991).

De même, la valorisation du travail du salarié peut mettre l'appropriation des TIC en perspective en soulignant l'adéquation de la technologie non seulement au rôle mais aussi à la profession. Ceci est de nature à changer les attitudes des salariés séduits par le développement professionnel et l'évolution de carrière. Par ailleurs, les salariés doivent être rassurés quant à l'accomplissement de leurs tâches et ce par la mise en avant de l'aspect sécurisé et confidentiel du système. Enfin, l'entreprise doit présenter la capacité d'archivage des processus de travail facilité grâce aux fonctionnalités de stockage des données comme un bénéfice et non comme une source potentielle de substitution des salariés.

### *Créer ou renforcer la culture d'entreprise par l'innovation*

En plus de la communication des objectifs, le management doit puiser dans la culture d'entreprise pour vendre son projet. En effet, l'avènement des TIC peut être soit le résultat d'une culture organisationnelle ou au contraire s'inscrire dans une révolution de la logique institutionnelle de management. Quelque soit le cas, l'implantation des TIC gagnerait à s'inscrire dans un cadre de culture organisationnelle pour s'assurer une réceptivité et une certaine légitimité. Ceci d'autant plus que la culture d'entreprise permet de fédérer les équipes autour de projets communs puisqu'elle constitue le ciment qui regroupe les individus autour de valeurs et principes institutionnels.

De plus, la mise en avant d'une culture d'entreprise innovante est aussi de nature à renforcer le sentiment d'appartenance chez les salariés et par conséquent s'assurer de leur implication.

## 2. Mobilisation des salariés autour du projet

### *Mise en avant des bénéfices des TIC*

Le terme «bénéfice» renvoie en management des systèmes d'information à l'avantage que procure l'utilisation de la technologie. Même si le déploiement des TIC doit répondre à des priorités organisationnelles, il doit aussi se soucier de l'utilisateur final (salarié). C'est ainsi que la stratégie de communication, dans une démarche de persuasion, doit mettre en évidence les bénéfices de l'utilisation des TIC par les salariés. Le *Technology Acceptance Model* (TAM) qui constitue l'approche prédictive de référence en matière d'adoption des technologies dans un contexte organisationnel (Davis 1989 ; Venkatesh et al. 2000) considère l'utilisation de la technologie comme le résultat de deux croyances principales. La première correspond à l'utilité perçue qui renvoie au degré auquel l'individu croit que l'utilisation de la technologie améliorera sa performance. La deuxième est la facilité perçue de l'usage, définie comme le degré de croyance en la facilité d'usage de la technologie. Ce modèle a été corroboré à plusieurs reprises par un support empirique renforçant ainsi son pouvoir explicatif (Igbaria et Parasuraman 1996 ; Igbaria 1993 ; Adams, Nelson et Todd 1992 ; Doll, Hendrickson et Deng 1998). Par conséquent, l'accent doit être mis sur l'apport des TIC en matière d'efficacité et d'efficience d'accomplissement des tâches, d'aide à la prise de décision, d'amélioration de l'organisation du travail, d'accroissement de la qualité de l'information manipulée, du partage de l'information, de la mobilité géographique, etc.

### *Formation sur l'utilisation des TIC*

Comme le souligne le TAM, le deuxième déterminant de l'utilisation correspond à la facilité d'usage des TIC. Ainsi, la formation (le recyclage ou la diffusion de manuels) correspond à ce que Triandis (1979) nomme les conditions d'aide ou de soutien (*facilitating conditions*) pour désigner les ressources et assistance mises à disposition des utilisateurs en vue d'exploiter les applications technologiques. Par conséquent, la formation s'avère être le canal de communication le mieux adapté pour démontrer concrètement la facilité d'utilisation des TIC. Il s'agit, en effet, de mettre en avant les qualités ergonomiques de la technologie acquise qui permettra de minimiser le temps consacré à l'apprentissage. La formation doit tenir compte de deux facteurs : les disparités entre les salariés en matière de profil et de prédisposition à l'égard des TIC ainsi que l'évolution de l'utilisation des TIC en entreprise. Il s'agit tout d'abord de dispenser une formation capable de standardiser la connaissance des TIC par les salariés et favoriser leur appropriation (Udell 1966 ; Price et Feick 1984). Du point de vue de l'entreprise, la planification des sessions de formation représente du temps pris sur le

travail des salariés et par conséquent un coût non négligeable. C'est pour cette raison, qu'elle se doit d'être optimale et d'accompagner le rythme d'appropriation des TIC par les salariés. Cet accompagnement peut aussi être assuré par un comité de pilotage ad hoc chargé de suivre le processus évolutif du déploiement des TIC en entreprise.

### *Favoriser l'écoute des salariés durant le déploiement des TIC*

L'avènement des TIC en entreprise représente un fait nouveau pour les salariés et suscite diverses réactions. Celles-ci peuvent aller d'un accroissement du risque perçu, à l'émergence du sentiment de précarité ainsi qu'une sous-utilisation de la technologie. C'est pour cette raison qu'il est essentiel d'instaurer un dialogue pendant la période d'implantation de manière à favoriser la remontée de l'information des utilisateurs vers les responsables du projet. Ceci permet d'exprimer les inquiétudes des salariés et les éventuelles difficultés et situations spécifiques liées à l'exploitation de la solution technologique. Il convient donc de nommer un groupe représentant les utilisateurs et chargé de transmettre au comité de pilotage les préoccupations des salariés.

## 3. Valorisation des performances des utilisateurs confirmés (normes subjectives)

La théorie de l'action raisonnée stipule que le comportement des individus n'est pas uniquement le fruit des perceptions et attitudes mais aussi des normes subjectives. Fishbein et Ajzen (1975) définissent les normes subjectives comme la pression sociale perçue par l'individu pour s'impliquer ou pas dans le comportement visé. Pour le salarié, les normes subjectives peuvent correspondre aux comportements des salariés dont l'utilisation des TIC est confirmée (*first adopters* ou sponsors internes du projet), au leadership que peuvent jouer les managers en matière d'appropriation ou encore au degré d'équipement des concurrents en TIC. De manière générale, la valorisation de la performance correspond au climat organisationnel accompagnant le changement (Klein et Sorra 1996). Selon Schneider (1990), ce climat renvoie aux perceptions partagées par les salariés au sujet de la rétribution, le soutien et les attentes relatives à l'utilisation de la technologie dans l'entreprise.

### *Cultiver le leadership du management*

Le management joue un rôle prépondérant dans la mise en place des TIC en entreprise. Il est à l'origine même du projet et se doit, à ce titre, de donner l'exemple en matière de manipulation des TIC. Ceci a une consé-

quence directe sur la persuasion des salariés. Ce rôle de leadership peut se manifester en termes de communication avec les salariés. À titre d'exemple, la direction des ressources humaines peut avoir recours aux technologies dans sa relation avec les salariés (saisie en ligne des demandes de congés, téléchargement de formulaires, mise en place de forums, information des salariés par le biais de la messagerie électronique, mise en place de l'e-learning, etc). Ces pratiques traduisent une culture d'entreprise aux yeux des salariés d'une part, et constituent facteur de pression pour l'utilisation de la technologie d'autre part. Ceci d'autant plus que ce qui émane du management bénéficie d'un caractère.

#### *Communiquer la refonte des pratiques d'évaluation de la performance*

La mise en place des TIC n'est pas sans conséquence sur le travail des salariés. En effet, les tâches à accomplir peuvent être amenées à changer et les moyens d'atteindre les objectifs aussi. Ainsi, pour accompagner ce changement, la direction des ressources humaines doit être en mesure de revoir et de communiquer suffisamment les critères de performance des salariés en tenant de l'impact des TIC et du bouleversement avvenu dans l'accomplissement des tâches. Il s'agit de formuler de manière différente les descriptions des postes, le contenu des missions, les grilles d'appréciation ainsi que la structure des entretiens d'évaluation. Ces mesures peuvent aussi se prendre a priori dans le cadre de la politique de recrutement pour la communication des définitions de postes avec des profils susceptibles de s'acclimater à un environnement technologique (âge, niveau de formation, expérience...). Le feed-back sur la communication de la réévaluation de la performance permettra d'appréhender la motivation des salariés ainsi que de rendre compte du degré d'enracinement des TIC dans le travail.

#### *Promouvoir la récompense de la performance des salariés utilisateurs*

Les collègues représentent une autre source de normes subjectives pour le salarié. En effet, la communication doit à veiller à mettre en avant la performance des salariés utilisateurs et à marquer leur récompense. Ceci peut se traduire par l'organisation de cérémonies de remise de prix ou de médailles, par la désignation des confirmés pour le coaching des débutants, des réunions thématiques, etc. L'amélioration de la prestation des salariés utilisateurs confirmés constitue une preuve concrète de l'intérêt des TIC et de la nature des bénéfices engendrés. De plus, les résultats obtenus par les collègues jouissent davantage de crédibilité puisque le salarié se sent plus proche de leur situation que celle des managers. Enfin, cette mise avant de la performance des collègues peut susciter un élan de dynamisme voire de concurrence et donc une motivation du salarié pour l'adoption.

## Conclusion

Cet article a pour objectif de proposer les axes majeurs de l'élaboration d'une stratégie de communication autour du projet technologique. Sur la base de la théorie de l'action raisonnée, ce papier conçoit l'adhésion comme le résultat d'un processus de persuasion qui passe par la gestion des perceptions et attitudes des salariés. Cette adhésion est d'ordre conatif et peut correspondre à l'intention d'adopter les TIC ou l'appropriation réelle de la technologie. Trois axes de communication sont proposés : la valorisation du choix de l'implantation des TIC, la mobilisation des salariés autour du projet et la valorisation de la performance des salariés utilisateurs confirmés. Ces trois axes correspondent aux étapes d'évolution du projet et constituent une réponse aux préoccupations des salariés. De plus, la logique de cette stratégie de communication semble bien s'insérer dans le modèle du changement proposé par Beckhard (1977). Ce dernier identifie quatre étapes essentielles : le diagnostic (définition du problème à résoudre), la planification (objectifs et plans d'action), l'action (mise en œuvre) et la clôture (maintien du changement).

D'un point de vue théorique, ce papier présente la particularité d'appliquer la théorie de l'action raisonnée à l'adoption des TIC par les salariés. En effet, cette approche a également été utilisée en marketing pour expliquer l'adoption des nouveaux produits par les consommateurs. Sur le plan managérial, cette communication aborde un thème qui relève des préoccupations actuelles des managers dans le sens où la majorité des projets de mise en place des TIC finissent par échouer ou rencontrent de nombreux freins. Ces freins sont souvent d'ordre comportemental ou psychologique et ne sont que le résultat de perceptions ou attitudes négatives à l'égard des TIC. C'est ainsi que l'apport de ce papier réside dans l'approche comportementaliste de l'adoption des TIC et non organisationnelle, financière ou processuelle. De même, ce travail fournit de manière concrète les axes critiques sur lesquels le management doit bâtir sa stratégie de communication pour gagner l'adhésion des salariés au projet technologique.

## Bibliographie

**Abrams D. & M.A. Hogg** (1990), *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*. London: Harvester-Wheatsheaf.

**Adams J.S., R.R. Nelson & P.A. Todd** (1992), « Perceived usefulness, ease of use and usage of information technology: a replication ». *MIS Quarterly*, n° 16, pp. 227-250.

**Beckhard R.** (1977), « Strategies For Large System Change », *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass.

**Beyer M. Janice & M. Trice Harrison**, (1978), *Implementing Change: Alcoholism Policies in Work Organizations*, New York: Free Press.

**Davis F. D.** (1989), « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, n° 13, pp. 319-339, September.

**Doll W. J., A. Hendrickson & X. Deng** (1998), « A Using Davis'perceived usefulness and ease of use instrument for decision making: a confirmatory and multigroup invariance analysis », *Decision Sciences*, n° 29, pp. 839-870.

**Fishbein M. & Ajzen I.** (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

**Huber G.** (1990), « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making », *Academy of Management Review*, vol.15, n° 1, pp. 47-71.

**Igbaria M. & B.J. Parasuraman** (1996), « A motivational model of microcomputer use », *Journal of Management Information Systems*, vol.13, n° 1, pp. 127-143.

**Igbaria M.** (1993) « User acceptance of microcomputer technology: an empirical test », *Omega*, vol. 21, n° 1, pp. 73-90.

**Klein J. Katherine & S. Sorra Joann** (1996), « The Challenge of Innovation Implementation », *Academy of Management Review*, vol.21, n° 4, pp. 1055-80.

**Nord R. Walter & S. Tucker** (1987), *Implementing Routine and Radical Innovations*. D.C.

**Price L.L. & L.F. Freick** (1984), « The role of interpersonal sources in external search: an informational perspective ». In Kinnear, T.C. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, n° 11, Association of Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 250-253.

**Schneider B.** (1990), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Thoits A. Peggy & K. Virshup Lauren** (1997), *Me's and We's: Forms and Functions of Social Identities, in Self and Identity: Fundamental Issues*, Richard D. Ashmore et Lee Jussi, eds. New York: Oxford University Press, pp. 106-33.

**Thompson R.L.** (1991), « Higgins Christopher A. & Howell Jane M. Personal Computing: Toward a Model of Utilization ». *MIS Quarterly*, pp. 125-43, March.

**Tornatzky L.G. & M. Fleischer** (1990), *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books. Heath, Lexington.

**Triandis H.C.** (1979), *Values, attitudes, and interpersonal behavior*, in M.M. Page, *Nebraska Symposium on motivation: Beliefs, Attitudes, and Values*, Univ. Nebraska Press, Lincoln, pp. 195-259.

**Udell J.G.** (1966), « Prepurchase behavior of buyers of small electric appliances ». *Journal of Marketing*, n° 30, pp. 50-52, October.

**Venkatesh V. & D. Davis** (2000), « A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies », *Management Science*, vol. 46, n° 2, pp. 186-204.

# Appliquer le principe de subsidiarité pour construire l'audit social dans une dynamique de changement

**Ida Bracquemond**

CNAM Paris

[ida.bracquemond@wanadoo.fr](mailto:ida.bracquemond@wanadoo.fr)

**Jean de Person**

CNAM Paris

[jean.de-person@wanadoo.fr](mailto:jean.de-person@wanadoo.fr)

Pour s'adapter à son environnement, une organisation doit pouvoir changer. Mais il est naturel que le changement rencontre des freins à différents niveaux au sein même de l'entreprise : des freins mentaux (imaginer que l'on puisse fonctionner autrement), des freins émotionnels (faire un deuil du fonctionnement présent), des freins d'ordre éthique...

Pour qu'un changement se réalise, il doit par conséquent être *provoqué*. Dans une conception aristotélicienne, un changement se réalise à la conjonction de quatre causes : une cause finale (sa raison d'être), une cause formelle (ce que l'on projette que sera l'organisation une fois le changement réalisé), une cause matérielle (la faisabilité du changement) et une cause efficiente (l'acteur ou les acteurs du changement) En effet un changement requiert une démarche volontariste. Il doit être *voulu* par des acteurs.

- assez déterminés pour le provoquer, sinon il ne se fait pas ;
- à même d'en assumer les conséquences, sinon leur engagement n'a pas de sens.

C'est ainsi qu'un changement pour réussir requiert que l'entreprise en assure la responsabilité. Une gouvernance responsable est telle que les acteurs clés de l'organisation, et si possible tous ses salariés, se sentent responsables de l'ensemble de ses actes vis-à-vis des autres parties prenantes. Pour préparer l'entreprise à une perspective de changement (et de plus en plus souvent à celle d'un changement permanent), il s'agit donc d'introduire l'aptitude au changement dans les *gènes mêmes* de l'organisation. Comment ?

- D'abord, on remarquera qu'une entreprise responsable est une entreprise dont la responsabilité peut être contrôlée. Il n'est en effet de responsabilité que dans des limites déterminées. Une responsabilité illimitée, et donc indéfinie, est illusoire. N'est-ce pas le propre de la folie que de ne pas connaître de bornes ?
- Il s'ensuit que la responsabilité de l'entreprise doit pouvoir être auditée. Parler de responsabilité, cela ne veut rien dire tant que l'on n'a pas énoncé clairement responsabilité de qui, responsabilité par rapport à quoi...
- Il est enfin essentiel de déterminer comment le processus de responsabilisation peut être lancé et développé.

Notre problématique se pose donc en ces termes : Comment, dans une entreprise responsable, l'audit social peut-il être l'instrument d'un changement réussi ? Pour provoquer une dynamique de changement au cœur de l'entreprise, il est nécessaire d'une part que son management s'engage dans un processus de responsabilisation active de l'ensemble des acteurs dans l'entreprise. Il nous apparaît, d'autre part, qu'une application du principe de subsidiarité permet d'associer les salariés de l'entreprise à la détermination des critères de l'audit.

Notre méthodologie pour répondre à cette problématique est celle d'une recherche-action que nous avons conduite auprès d'un hôpital, l'association hospitalière de Bretagne (AHB). Notre recherche s'inscrit dans une démarche *constructiviste*, une démarche où « le chemin se trouve en marchant » (Le Moigne J-L, 1999).

## 1. Le changement dans le paradigme d'une responsabilisation active

Si être responsable, c'est à la fois décider *et* assumer les conséquences de ses actes, une condition nécessaire pour être responsable, c'est d'abord « être capable de rendre des comptes ». Tel est bien le sens littéral du concept anglo-saxon d'*accountability*. Dès lors que l'organisation prend des décisions qui concernent une ou plusieurs de ses parties prenantes, elle se doit de rendre des comptes. Elle doit pouvoir être auditée.

### 1.1 - L'objet de l'audit social

L'ensemble des dispositifs mis en jeu pour réaliser la gouvernance de l'entreprise ont d'abord concerné essentiellement les relations entre actionnaires et dirigeants. Pour éviter les risques de dérapage des managers, susceptibles de défendre leurs intérêts propres plutôt que ceux des *share holders*, les actionnaires ont dû créer toutes sortes de systèmes d'incitation et de contrôle. Il s'est d'abord agi de s'assurer que les dirigeants conduisaient l'entreprise au mieux de leurs intérêts.

Le problème posé apparaît beaucoup plus complexe dans la conception plus extensive de la « *stake holders economy* », où la gouvernance confronte le management de l'organisation à toutes ses parties prenantes. Dès lors, face à un changement qu'elle décide, la responsabilité de l'entreprise est multidimensionnelle :

- Sa gouvernance peut incorporer d'abord tous les apports des ressources matérielles et financières utilisées : au-delà des propriétaires des capitaux propres, sont ainsi pris en compte les banquiers, les créanciers de l'entreprise sur le marché des capitaux, les fournisseurs.
- La gouvernance inclut également les salariés qui constituent une autre forme de capital, le capital humain dans l'entreprise.
- D'autre part les parties prenantes peuvent être constituées par des partenaires externes intéressés par le développement de cette entreprise, notamment les clients, l'État, les collectivités locales, les responsables politiques, les acteurs de l'environnement...

D'abord, on imagine qu'il est difficile de délimiter quelles sont exactement toutes les parties prenantes.

Bien plus dans cette conception élargie, il est inévitable qu'existent des dissonances entre les stratégies de toutes

les catégories d'acteurs. Dans la perspective d'un changement qu'elle décide de réaliser, comment la gouvernance de l'entreprise peut-elle ordonner une telle polyphonie? Dès lors qu'il faut modifier une situation existante pour orienter l'organisation vers un état différent, comment trouver une convergence d'intérêts a priori si différents, voire antagonistes?

Le concept de Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE), dans un sens plein et entier que nous précisons, apparaît une voie pour discerner les repères nécessaires pour orienter le changement avec un maximum de cohérence.

Responsable vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes qui se situent dans tous les domaines, économique, social et environnemental, l'entreprise doit être capable de définir un Bien commun qui les prenne simultanément en compte et valide les décisions de changement en fonction de ses impacts multiples.

### 1.2 - La responsabilité de l'entreprise, quelle responsabilité?

Qu'est-ce dans notre approche qu'une véritable responsabilité, une responsabilité de l'entreprise capable d'engager le changement dans une contribution au Bien commun?

Dans notre approche, une telle responsabilité ne saurait être simplement subie par l'organisation comme une obligation légale ou réglementaire. Elle se manifeste au contraire par des actes libres et volontaires, susceptibles d'aller au-delà de ce que les normes requièrent. La responsabilité dans notre conception de la RSE doit par conséquent dépasser la définition qu'en donnent les juristes (Cornu G, 2004) : « une obligation de répondre d'un dommage devant la justice et d'en assumer les conséquences civiles, pénales, disciplinaires, etc (soit envers la victime, soit envers la société) ».

Cette définition est cohérente dans le domaine du Droit. Mais sur le terrain de la gestion, pourrait-on parler de responsabilité au sens plein s'il ne s'agissait que d'une attitude de soumission passive à des contraintes extérieures? Nous parlerions alors d'une *responsabilité passive*. Mais la locution n'est-elle pas en elle-même paradoxale, le qualificatif ne retire-t-il pas l'essentiel de sa signification au substantif?

Certes, on pourrait concevoir une attitude seulement réactive, où l'entreprise se contenterait de réagir à des stimuli (juridiques ou autres...). Mais nous pensons ici au contraire à la nécessité d'une responsabilité proactive, c'est-à-dire une responsabilité où, nonobstant les stimuli qu'elle reçoit ou s'expose à recevoir, l'entreprise se réserve une liberté dans la décision des changements qu'elle entreprend et soutient (Covey S, 2005).

Être responsable en ce sens, vis-à-vis de chacune des parties prenantes, c'est pour l'entreprise répondre des changements qu'elle choisit de réaliser dans une dynamique positive et non seulement défensive. De la sorte,

une responsabilité active est l'enjeu de l'entreprise pour se manifester comme libre de ses choix. C'est, pour elle, décider de ne pas trouver des excuses dans le respect pur et simple, limité, des obligations imposées, des excuses (*ex causa*), qui en quelque sorte la mettraient systématiquement hors de cause. Moyennant quoi, elle ne serait responsable de rien du tout dans ses relations avec les parties prenantes.

La liberté dans un choix responsable de changement, c'est la possibilité de dépasser les limites fixées par des instances extérieures. On comprendra bien qu'il ne s'agit nullement que l'entreprise se dérobe aux engagements que ses partenaires économiques, sociaux, environnementaux peuvent attendre d'elle. Si l'entreprise se situe dans une démarche de responsabilité active, ce n'est pas pour avancer sans contrôles, c'est au contraire pour aller, autant que faire se peut, au-delà des limites imposées, c'est pour se donner des challenges au-delà de ces limites. Pour atteindre des limites plus ambitieuses qu'elle se donne, qu'elle définit elle-même, et dès lors susceptibles d'être auditées.

L'entreprise véritablement responsable décide librement des changements qu'elle provoque. Dans ces engagements, elle est consistante. Cela signifie pour nous que l'entreprise appréhende la notion de responsabilité dans sa dimension éthique. La responsabilité que nous qualifions d'active se situe clairement sur le plan de l'éthique.

### 1.3 - Adhérer à un nouveau paradigme

Il apparaît ainsi que coexistent deux approches de la responsabilité de l'entreprise. On peut adhérer à une approche traditionnelle, qui s'en tient de façon immédiate au respect des exigences des share holders. Nous suggérons une autre approche, qui prend en compte l'influence de tous les stake holders. Cette position implique l'adhésion à un paradigme différent.

#### 1.3.1 - La vision traditionnelle

Pour les économistes libéraux les plus orthodoxes, nul besoin de s'interroger sur le bien fondé des décisions économiques de l'entreprise, sur leurs conséquences sur les plans social ou environnemental. Une situation optimale est atteinte automatiquement par l'opération de la *main invisible*.<sup>1</sup>

Pourvu que l'entreprise se préoccupe de faire un maximum de profit (en égalisant la productivité marginale en valeur de ses facteurs de production) et ne se préoccupe de rien d'autre, le marché, supposé de concurrence pure et parfaite, amène à une situation optimale. « La responsabilité sociale de l'entreprise, écrit Milton Friedman, est d'accroître ses profits » (Friedman M, 1970).

Quant aux effets (directs ou indirects) que la poursuite de cet objectif risque de causer vis-à-vis de l'environnement naturel, ils peuvent se résoudre dans un système qui contraigne l'entreprise à payer les prélèvements et

les nuisances qu'elle fait (par exemple, « les pollueurs seront les payeurs »...). C'est à la loi de lui imposer des normes en la matière.

Concernant la responsabilité sociale en termes d'employabilité, c'est au salarié lui-même de prendre la décision d'investir : c'est ainsi que la théorie du capital humain sous sa forme première suggère qu'il finance lui-même sa formation (Becker G, 1993). C'est à lui de se préoccuper des incidences à son échelle des changements produits par les décisions économiques.

Toute préoccupation de l'entreprise hors de ses activités de gestion pure créerait forcément des distorsions. La responsabilité de l'entreprise réside dans son intérêt propre et celui-ci se cantonne sur le plan économique. Les forces naturelles du marché conduisent automatiquement à une situation optimale.

Dans ce schéma, on peut constater qu'un Bien Commun<sup>2</sup> (qui, selon sa définition n'a pas ici besoin d'être formulé), est confondu avec l'intérêt général (qui se réalise tout seul). La problématique du Dirigeant se réduit à quelques règles de gestion qui assurent l'intérêt de l'ensemble des share holders.

#### 1.3.2 - Le tétraèdre interactif de la RSE

L'apparition d'une RSE qui prenne directement en compte les intérêts des multiples parties prenantes de l'organisation élargit le champ des préoccupations et le complexifie en définissant la quête d'un Bien commun qui dépasse le seul domaine économique.

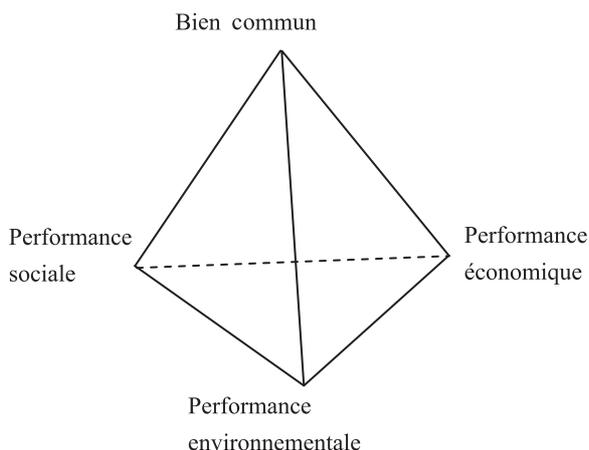
Dans un paradigme où le Bien commun ne va pas de soi, où il faudrait donc le définir explicitement, la performance économique n'est pas n'importe quelle performance économique, non plus que les performances sociale et environnementale ne peuvent être n'importe quelles performances sociale ou environnementale. Ces performances sont telles qu'elles doivent se conjuguer dans leur relation triangulaire. Elles doivent amplifier mutuellement leurs effets dans une *spirale vertueuse*. Bien loin qu'elles soient rivales, elles doivent s'entraîner l'une l'autre, produire des changements qui se repercutent de chacun des trois domaines sur les deux autres.

Nous pouvons visualiser ces liens par l'image d'un tétraèdre, que nous qualifions d'interactif.

---

<sup>1</sup> Adam Smith, dans « La Richesse des Nations » (1776), prétend que si chacun défend son intérêt personnel, la main invisible de la Providence assure la plus grande prospérité collective.

<sup>2</sup> Le Bien commun dans sa définition générale correspond au bien collectif d'une entité, finalisé par les valeurs qui lui sont propres (par exemple celle de la chrétienté pour Thomas d'Aquin, qui conduisent à la réalisation du « plan de Dieu »). Il est beaucoup plus difficile pour un économiste de donner une consistance précise à la notion d'intérêt général qui correspondrait à une situation dans laquelle tous les individus se sentiraient gagnants dans leurs intérêts personnels, où se gagneraient les uns ne léserait en rien les autres (voir sur cette question les cheminements des grands classiques anglais, tels D. Ricardo, J. S. Mill, puis récemment de V. Pareto, N. Kaldor...).



Dans le paradigme de la RSE, l'atteinte conjointe des performances économique, sociale, environnementale ne se réalise pas au hasard, doit être construite en sorte que celles-ci concourent simultanément à la réalisation d'un Bien commun. Cela suppose que la définition de la stratégie de l'entreprise et des changements qu'elle porte en elle-même s'inscrive dans le sens d'un Bien Commun.

Le Bien commun est voulu comme un « attracteur » pour chacune des trois performances. La représentation du tétraèdre correspond à une vision nouvelle des logiques en présence. Il est la finalité vers laquelle tendre, une finalité qui dépasse l'entreprise et à laquelle celle-ci s'efforce de contribuer, en relation avec toutes ses Parties Prenantes.

Pour ceux qui ne verraient pas dans la RSE la dynamique d'une spirale vertueuse, celle-ci ne pourrait apparaître que nocive, en opposition aux règles d'une bonne gestion. Comme toute contrainte sans fondements économiques, elle conduirait à une sous-optimisation dans la gestion.

Si, au contraire, on admet que le développement de la RSE répond à l'émergence d'une innovation majeure en matière de gouvernance, il est nécessaire de montrer quel nouveau paradigme la sous-tend.

Vouloir passer tout changement provoqué par l'organisation au crible des responsabilités à la fois économique, sociale et environnementale, c'est assurément beaucoup plus problématique que s'en tenir à celui du seul profit. Mais c'est une difficulté à dépasser s'il y va de la réussite de l'entreprise elle-même.

## 2. Une démarche de subsidiarité pour concevoir les bases de l'audit social

Nous illustrerons nos développements à partir d'un exemple réel. Il s'agit d'une recherche action que nous avons conduite dans un hôpital.

### 2.1 - Le changement au sein de l'AHB

L'AHB (association hospitalière de Bretagne) est une Institution qui compte quelques 1 000 soignants dans les domaines de la psychiatrie et du médico-social. L'activité et les moyens en personnel qui, auparavant étaient essentiellement contenus dans l'enceinte du seul centre hospitalier de Plouguernevel, dans les Côtes d'Armor, doivent se déployer maintenant sur trois départements bretons, mettant en œuvre des prestations nouvelles, assurées par des personnels aux qualifications plus variées.

Dans le cadre de ce changement majeur décidé au sein de l'AHB, que nous avons accompagné entre juillet 2002 et début 2005, où tous les ingrédients de la RSE étaient réunis, il nous a semblé nécessaire d'appliquer le principe de subsidiarité.

#### 2.1.1 - Contribution de l'AHB au Bien commun

Quelle a été la contribution de l'AHB à un Bien commun? Elle a été explicitée par sa Direction en ces termes :

*Dans le but de répondre aux besoins de la population du Centre Bretagne, l'AHB réunit des établissements et des compétences au service de la personne dans les champs du sanitaire (psychiatrie) et du médico-social.*

Cette définition de sa contribution au Bien commun par l'AHB s'est traduite dans la stratégie de la Direction par un certain nombre de changements à réaliser dans les trois domaines économique, social et environnemental, tels que :

- adapter son dispositif sanitaire et médico-social aux besoins de la population et conformément aux orientations nationales et régionales;
- élever le niveau des qualifications et des compétences des personnels pour accompagner l'évolution de tous les services et établissements de l'AHB;
- renforcer les capacités managériales de l'encadrement et accroître leurs responsabilités;
- améliorer la communication interne et externe de l'AHB entre tous ses acteurs et avec son environnement;
- ...

#### 2.1.2 - Le triangle des performances de la RSE

Comment a pu s'expliquer la dynamique du triangle des performances de l'AHB dans la conduite de ces changements ?

- sans une efficacité économique de l'AHB (une structure financière saine), pas de performance sociale (une efficacité économique est nécessaire pour pouvoir développer l'employabilité interne et externe) ni de développement de l'environnement (l'AHB est le 1<sup>er</sup> employeur de Centre Bretagne);
- sans sa performance sociale (une implication réelle de

l'ensemble des personnels, un développement de leurs compétences), pas d'efficacité économique ni de respect de l'environnement (notamment pour le maintien de l'emploi dans le centre Bretagne);

- sans la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, pas de performance sociale (attirer ou maintenir des ressources humaines - médecins, infirmiers dont la pénurie s'affirme) et pas d'efficacité économique (incapacité de répondre aux besoins des patients et résidents).

## 2.2 - La démarche de subsidiarité à tous les niveaux dans l'entreprise

Le principe de subsidiarité, appliqué au management de l'entreprise se fonde sur une responsabilisation individuelle et collective de l'ensemble des acteurs qui la constituent.

Le concept a été imaginé par Aristote : celui-ci suppose que dans une organisation, chaque échelon, en partant du bas vers le haut, réalise tout ce qu'il est capable de faire, le niveau supérieur s'interdisant alors toute ingérence. Dans l'exemple pris par Aristote, la cellule de base de la Société est la famille, au dessus il y a le village, au sommet la Cité. Le village laisse la famille faire tout ce qu'elle peut faire, la Cité procédant de même à l'égard du village.

En revanche, l'instance de niveau supérieur intervient lorsque l'échelon en dessous n'a pas les moyens de réussir. Par exemple la Cité a la responsabilité de conduire la guerre en cas de nécessité.

C'est Thomas d'Aquin qui, à ces considérations Aristotéliennes, intégrera la notion de Bien Commun, à ses yeux nécessaire pour garantir la cohérence des décisions émergentes et multiples. On retrouve naturellement ici le concept exposé plus haut pour assurer la construction du tétraèdre interactif.

Appliqué au sein de l'entreprise, le principe de subsidiarité se traduit par trois règles :

- la règle de la compétence, qui implique que le collaborateur fasse tout ce qu'il sait et peut faire;
- la règle de non-ingérence, qui interdit au manager de faire ce que son collaborateur peut faire;
- la règle du recours, qui donne au manager l'obligation d'intervenir là où le collaborateur n'a pas les moyens de réussir seul.

## 3. La définition des indicateurs de l'audit social

Dans la recherche-action que nous avons conduite, comment le personnel aurait-il pu réellement s'approprier (*rendre propre à soi*) ce dont il n'aurait pas été auteur, et donc s'y sentir engagé? Il a été voulu que l'ensemble du personnel de l'AHB, quels que soient sa

fonction, son lieu d'exercice ou son ancienneté, puisse s'approprier les critères qui mesurent les conditions de sa propre responsabilisation.

Il a d'abord fallu définir les nouvelles caractéristiques du fonctionnement de l'AHB :

- Un référentiel institutionnel pour les différentes entités de l'AHB, a été réalisé à partir des contributions des personnels concernés
- Un style de management qu'il faut désormais respecter au sein de l'AHB a été défini par les encadrants et leurs collaborateurs, à partir d'une analyse des besoins de chaque entité de l'AHB, de sa mission en relation avec son environnement spécifique.

### 3.1 - Élaboration d'une charte qui définit les règles d'une contribution au Bien commun

Une charte de management propre à l'AHB a été élaborée à partir de ses besoins et en fonction de valeurs référentielles émergentes définies par les personnels eux-mêmes. Elle a été validée ensuite par la Direction de l'AHB. Les valeurs référentielles énoncées ont été :

- communication;
- respect;
- équité;
- professionnalisme;
- solidarité.

Si l'ensemble des acteurs dans l'organisation est porteur de ces valeurs, le management en est garant. Suite au diagnostic des besoins, sept *règles d'or* du management ont été explicitement posées dans la charte :

- le manager développe une communication permanente;
- le manager est responsable;
- le manager est animateur;
- le manager privilégie le travail en équipe;
- le manager suscite une relation de confiance;
- le manager favorise l'autonomie de ses collaborateurs;
- le manager est gestionnaire de son unité.

### 3.2 - Publication d'un livret référentiel des bonnes pratiques de management

Un livret a été publié, qui indique les pratiques concrètes de management devant découler de ces règles d'or. Ce livret constitue un outil de référence pour l'ensemble des managers de tous les services (de soins, techniques et administratifs). Le respect des pratiques consignées conditionne la responsabilité des managers et, par déclinaison, celle de l'ensemble des personnels.

À titre d'illustration, parmi les quelques soixante « questions à se poser » pour contrôler les bonnes pratiques<sup>3</sup> dans l'entreprise, on peut relever :

- une seule demande d'un collaborateur suffit pour obtenir une rencontre avec le manager ;
- chacun des collaborateurs sait clairement si son comportement est hors-jeu ;
- un collaborateur qui a commis une erreur vient spontanément en parler à son manager ;
- dans l'équipe, tout le monde va dans le même sens ;
- l'équipe est une force de proposition ;
- l'équipe permet de surmonter les moments difficiles ;
- le manager est considéré dans l'équipe comme un homme de parole ;
- les collaborateurs n'hésitent pas à parler ouvertement de leurs problèmes ;
- les collaborateurs prennent des initiatives ;
- le manager transmet à ses collaborateurs toutes les informations utiles à l'exercice plein et entier de leurs fonctions ;
- les collaborateurs sont ouverts à une remise en cause de leurs méthodes de travail ;
- le manager est capable de fournir promptement des indicateurs de suivi de l'activité ;
- le manager a organisé des contacts avec les autres unités pour coordonner les activités ;
- ...

Les parties prenantes disposent là d'un véritable référentiel pour auditer la responsabilité de l'ensemble des acteurs en présence dans l'entreprise, à l'égard d'un Bien commun qui surdétermine leurs actions pour les changements déjà réalisés ou futurs.

Dans l'engagement de l'entreprise pour un Bien commun respectueux de ses parties prenantes, la garantie de la responsabilité des salariés s'est affirmée dans la démarche de subsidiarité. Leur responsabilisation a été de pair avec leur appropriation.

Il apparaît que si la méthode suivie peut être reproduite dans diverses organisations, les critères retenus pour évaluer le degré de responsabilité des personnes seront par construction différents dans chaque cas : la démarche suivie ne saurait être que *clinique*.

## Bibliographie

**Aristote**, Métaphysique.

**Becker G.** (1993), *Human Capital*, University of Chicago Press.

**Cornu G.** (2004), *Vocabulaire Juridique*, PUF, Paris.

**Covey S.** (2005), *Les sept habitudes*, Editions Générales First.

**Dupuis J.C. et Le Bas C.** (2005), *Le management responsable*, Editions Economica.

**Friedman M.** (1970), *New Times Magazine*.

**Kuhn Th.** (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion-Champs, Paris.

**Lakatos I.** (1970), *Science as successful prediction*, New York Cambridge University Press

**Le Moigne J-L.** (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Paris.

**Levy P.** (1998), *Qu'est ce que le virtuel*, Editions La Découverte, Paris.

**Moutamalle L.** (2004), *L'intégration du développement durable au management quotidien*, L'Harmattan (collection entreprise et management), Paris.

*Revue Management et Avenir*, dossier RSE, n° 3, janvier 2005.

**Thomas d'Aquin** (1273), *Somme Théologique*.

---

<sup>3</sup> Une évaluation normative des comportements des managers et des managés.

# La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple

***Michel Capron***

*Professeur des Universités  
IRG, Université Paris 12, Val-de-Marne  
michel.capron@univ-paris8.fr*

La montée en puissance de la thématique de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) durant ces dernières années conduit progressivement les entreprises à adapter leurs stratégies aux nouvelles exigences et attentes de leurs partenaires et de la société civile. Des changements sont donc en cours dans les organisations et l'audit social est susceptible d'évoluer afin de satisfaire une demande croissante d'évaluation des comportements organisationnels et des performances sociales et sociétales. Mais la notion même de RSE est utilisée depuis plusieurs années en Europe et seulement depuis six à sept ans en France sans qu'un contenu conceptuel lui ait été donné, même si de nombreuses définitions (dont celle, la plus connue, du Livre Vert de la Commission de l'Union Européenne, 2001) ont été avancées (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

Cette situation ne favorise pas l'éclairage que peut apporter l'audit social ainsi réduit à naviguer au coup par coup et au gré des demandes plus ou moins utilitaristes des entreprises. L'objet de cette communication vise donc à poser les bases d'une réflexion théorique sur la notion, ses possibles acceptions et utilisations. Notre hypothèse est que la notion de RSE est nécessairement insérée dans une dialectique de l'Un et du Multiple et qu'il existe une contradiction forte, pour ne pas dire une aporie, qui a, jusqu'à maintenant, empêché une construction intellectuelle s'appuyant sur une claire vision des différentes représentations sous-jacentes. Après avoir cerné les ambiguïtés de la notion de responsabilité et ses différentes acceptions (I), les deux grandes représentations de l'entreprise impliquant des conceptions différentes de la RSE (II), puis les deux significations du « social » (III), nous serons amenés à nous interroger sur la manière dont les entreprises peuvent surmonter la dualité entre leur intérêt propre et l'intérêt collectif (IV).

## 1. Les ambiguïtés de la notion de responsabilité : imputabilité individuelle ou collective ?

La notion de responsabilité est l'une des plus fuyantes et des plus instables dans le domaine philosophique (Neuberg, 1997). D'une manière générale, la responsabilité peut être définie comme la « condition d'imputabilité des actes à un individu ». Étymologiquement, le mot vient du latin « respondere » et signifie « répondre de... », « se porter garant de... ». Il présente une forte acception juridique qui, à son origine, ne s'appliquait qu'aux personnes : la responsabilité se définit par l'obligation de réparer un dommage causé par son fait, ce qui implique un châtement, une sanction. La responsabilité implique donc qu'on puisse imputer un acte (dommage ou bienfait) à une personne.

### 1.1 - L'entreprise ne peut être assimilée à une personne individuelle

Une première difficulté réside dans ce recouvrement ambigu entre responsabilité collective et responsabilité individuelle puisque l'entreprise, même si on la considère comme une « personne morale », n'est pas assimilable à une personne individuelle. Avec un nombre plus ou moins important d'individus, liés entre eux par des rapports d'autorité, d'influence et d'interdépendance, les activités et les actions d'une entreprise sont la résultante d'un jeu de forces qui n'ont rien de spontanément convergentes.

Il sera toujours difficile, dans une entreprise, d'attribuer à une personne précise la responsabilité d'un acte particulier. Pour se voir imputer un acte particulier, il faut en effet jouir de capacités volitives et cognitives : celles-ci sont difficilement discernables dans le cas de toute entité organisée, comme c'est le cas de l'entreprise. Lieu de pouvoirs et d'intérêts antagonistes, son comportement ne peut être réduit à un comportement individuel, comme l'ont montré les grands auteurs théoriciens des organisations (notamment Barnard, 1938 ; Cyert et March, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977).

Mais le terme « responsabilité » a pris un sens philosophique qui le détache de la faute et donc de la réparation et de la sanction ; il devient synonyme d'obligation ou d'engagement, comme par exemple chez Jonas (1980) pour lequel le « principe responsabilité » consiste à agir de façon à ce que les actions ne soient pas destructrices à l'égard des possibilités de vie future sur notre planète. La responsabilité devient alors une modalité de l'action : agir de façon responsable signifie réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et surtout pour autrui, ce qui implique la mise en œuvre d'une vertu de prudence.

En s'inspirant de Ewald (1997), on peut distinguer ainsi l'évolution de la notion de responsabilité à travers les

trois âges du droit de la responsabilité qui montrent le déplacement du concept : une première phase pendant laquelle l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable, une seconde phase (contemporaine, liée aux sociétés industrielles) où la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des menaces et des dangers et enfin, une troisième phase (en émergence) qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité et qui traduit une défiance face aux dangers d'un monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité, ce qui conduit à la mise en œuvre du principe de précaution.

### 1.2 - Les différentes acceptions de la responsabilité

On voit ainsi les conséquences auxquelles les difficultés d'interprétation du concept donnent lieu : dans leurs appréciations du comportement des firmes, certains acteurs (par exemple, syndicats et ONG) insistent sur les dommages et les nuisances causés, d'autres (surtout les directions d'entreprise) mettent en valeur la plus ou moins grande attention apportée à la prévention des risques et aux mesures de précaution destinées à éviter les dangers.

Les risques de brouillage sont d'autant plus grands que les auteurs et acteurs anglo-saxons substituent de plus en plus souvent le terme « *accountability* » au terme « *responsibility* ». Le premier terme présente en fait deux significations :

- les comptables l'utilisent fréquemment dans le sens d'obligation de rendre des comptes, ce qu'on traduit en français par reddition et qui constitue donc une obligation circonscrite à des domaines bien définis (objet et nature d'évaluation) ;
- mais il signifie aussi l'obligation de s'acquitter d'une tâche et de répondre de son exécution à un supérieur ou une autorité compétente, avec l'idée implicite de châtement ou de sanction si l'individu n'a pas satisfait à cette obligation (cf. Websters). Le terme français le plus proche pourrait être l'adjectif « redevable » qui n'a cependant pas de nom substantif lui correspondant. La distinction est loin d'être négligeable. Si l'on retient la première acception, l'obligation apparaît beaucoup moins forte que dans la seconde, car elle ne concerne que le fait de rendre compte de ses actes, sans nécessairement en assumer les conséquences : on peut très bien accepter de rendre des comptes, d'être « transparent », sans pour autant avoir un comportement exemplaire ; les entreprises qui communiquent beaucoup ne sont pas forcément celles qui sont les plus responsables. La seconde acception, en revanche, impliquant une sanction en cas de non-exécution d'une obligation, rend le terme « *accountability* » beaucoup plus fort et plus précis que celui de « *responsibility* » : il suppose l'attribution d'une capacité de jugement d'une action blâmable :

« être responsable » signifie alors « susceptible d'être blâmable »<sup>1</sup>. Cette distinction est, en particulier, au cœur des discussions internationales sur la RSE entre ceux qui veulent que des contraintes s'exercent à l'égard des entreprises (ONG, syndicats), assorties de sanctions en cas de non-respect des normes et ceux qui n'en veulent surtout pas et font confiance aux démarches volontaires des entreprises (les milieux d'affaires). Construite à l'origine pour s'appliquer à l'individu, la notion de responsabilité, transposée au plan collectif s'est donc retrouvée appliquée à l'entreprise, mais sans pour autant que le cadre conceptuel de l'application ait été revisité ; si bien que le débat est présent en permanence, notamment au plan international (par exemple à l'ISO) entre une approche individualiste (l'individu est seul responsable) et une approche collective (l'individu est un être social, soumis aux exigences de la société).

## 2. Entreprise : « être moral » ou sujet politique collectif ? L'opposition USA-Europe continentale

Cette question permet de comprendre les oppositions entre les approches états-unienne et européennes en matière de RSE et les difficultés de les concilier dans un paradigme commun.

### 2.1 - Les deux représentations de l'entreprise

La représentation américaine de l'entreprise est contractualiste (représentation particulièrement bien illustrée par le « nœud de contrats » de la théorie de l'agence), alors que la conception européenne est institutionnaliste (le droit fonde l'entreprise). On peut y voir l'une des expressions de l'opposition entre le droit civil continental européen et la « common law » anglo-saxonne. L'entreprise américaine est avant tout une aventure individuelle et originale destinée à générer un profit pour son propriétaire ; ses éventuels effets négatifs sur des tiers seront réparés par des actions caritatives et philanthropiques.

En revanche, les origines de l'entreprise européenne ont été plus orientées vers la réalisation de fonctions sociales au bénéfice de la collectivité, de l'État (les grandes manufactures royales, par exemple) ; ainsi, la démarche de l'entrepreneur n'est pas uniquement individuelle ; elle s'inscrit dans un contexte (économique, institutionnel...) qui conditionne sa réussite (Boutillier, Uzunidis, 1999). L'entreprise européenne reste (plus ou moins) ancrée dans son territoire d'origine auquel elle rend des comptes. L'école économique de la régulation a même poussé cette logique assez loin puisqu'elle appréhende l'entreprise comme un segment (ou une section productive) d'un ensemble socio-productif traversé par un

rapport (caché) qui est le rapport salarial (Boyer, 2004). Ces deux représentations différentes se retrouvent dans les conceptions managériales de l'organisation. Dans la pensée managériale états-unienne (particulièrement celle de la « *business ethics* », très prégnante dans les *business schools*), le comportement d'une organisation est assimilé à celui d'un individu, à un « être moral » (balançant entre le vice et la vertu), ce qui est dû, d'après Pasquero (2005), à une socialisation autour des valeurs du dirigeant ou de ce qu'il présente comme tel (codes éthiques). L'entreprise est souvent considérée comme une « collection d'individus » œuvrant à un but commun et les antagonismes vécus comme des dysfonctionnements de l'organisation (Argyris, 1974). Cela conduit soit à des formes d'angélisme, soit à des formes de diabolisation de l'entreprise s'exprimant, par exemple, à travers les filtres d'exclusion de la plupart des fonds « éthiques » américains. Et il suffirait donc que les hommes soient meilleurs pour que les relations économiques soient plus justes...

Alors que pour l'Europe, l'organisation est perçue comme un problème à résoudre (Crozier, Friedberg, 1977), comme une « unité politique » (Jarniou, 1981) : les comportements rationnels de ses membres ne débouchent pas nécessairement sur un comportement rationnel au niveau agrégé<sup>2</sup> ; la stratégie individuelle des acteurs ne converge avec celle de l'organisation que si celle-ci permet à l'individu de poursuivre ses propres buts<sup>3</sup>. Organisation ou institution selon les auteurs, faire de l'entreprise un acteur collectif relève de la métaphore ou d'une « tentation organiciste » (Bourricaud, 1990) : les acteurs sont ceux qui agissent en son sein : dirigeants, cadres, employés... et comme ils sont engagés dans des rôles parfois coopératifs, parfois conflictuels, l'entreprise n'est pas une entité suffisamment cohérente et homogène pour avoir son propre comportement en dehors de l'intervention délibérée de son dirigeant.

### 2.2 - Des conceptions différentes de la RSE en découlent

La conception dominante de la RSE aujourd'hui en Europe a été dénoncée très tôt aux USA, depuis le procès Ford-Dodge, jusqu'à la loi Sarbanes-Oxley (Mercier, 2006) en passant par Levitt (1958) et Friedmann (1962) : les entreprises ne peuvent pas être responsables

<sup>1</sup> Au Canada, on traduit généralement « accountability » par « imputabilité », ce qui constitue une traduction maladroite, critiquée à juste titre par l'Association québécoise de défense de la langue française, puisque l'imputabilité représente le fait d'attribuer une responsabilité à quelqu'un.

<sup>2</sup> Cela explique notamment que la notion « d'entreprise citoyenne » qui a encore cours aux États-Unis, a rapidement disparu en France après une brève apparition au début des années 90.

<sup>3</sup> Ce caractère spécifiquement européen est toutefois à tempérer fortement car les auteurs cités sont aussi des disciples de Barnard, Cyert et March.

(au sens de *accountable*, redevables) au même titre que les pouvoirs publics, puisque leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel. De plus, le « socialement acceptable » n'est pas dans la problématique américaine de la RSE : les manifestations de la responsabilité sont externalisées du processus managérial par le biais, notamment, des fondations.

En Europe, le niveau de protection sociale institutionnalisée durant le XX<sup>e</sup> siècle sous des formes diverses a complètement marginalisé la philanthropie et fait quasiment disparaître le paternalisme au milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Par ailleurs les accords collectifs employeurs-salariés aux niveaux nationaux et aux niveaux des branches professionnelles ont rendu la responsabilité sociale des entreprises à l'égard de leurs salariés, non plus individuelle, mais collective ; il n'y a donc pas de raisons qu'une entreprise fasse état, dans son reporting social, d'un comportement en conformité avec les conventions en vigueur, puisqu'il est censé être le même pour toutes les entreprises

Par conséquent, l'adhésion d'une entreprise particulière au régime de protection sociale institutionnalisée et son respect des conventions collectives intègrent de fait et de droit la dimension philanthropique du modèle de Carroll (1998), sans qu'il soit nécessaire d'en faire une part (explicite) de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette conception qui a fait débat au sein des instances de l'ISO élaborant les lignes directrices de l'ISO 26000, semble avoir récemment prévalu puisque la définition retenue pour la RSE mentionne que les actions susceptibles d'être considérées comme « socialement responsables » doivent être « intégrées aux activités habituelles de l'organisme » (ISO, 2006).

### 3. Le flou autour du contenu du terme « social »

Le flou qui entoure, en langue française, le terme « social » renvoie, lui aussi, à deux conceptions différentes : l'une d'unicité, l'autre de multiplicité.

Soit, comme beaucoup d'auteurs continuent de l'appréhender (notamment les juristes du travail), le social est conçu à l'intérieur de l'entité entreprise : il s'agit alors d'une relation d'unicité entre l'employeur et ses salariés d'où découlent des obligations réciproques.

Soit le social est entendu au sens de tout ce qui concerne la société, ce qui implique que la RSE concerne l'ensemble des relations de l'entreprise avec son environnement sociétal c'est-à-dire une multiplicité de relations, non seulement avec ses parties prenantes, mais aussi dans ses échanges avec son environnement bio-physique. C'est dans le contexte de cette dimension qu'il faut comprendre la RSE comme un nouveau compromis social (Gendron, 2006) ou comme une convention sociale (Pasquero, 2006).

Par conséquent, cela nous place dans une situation où il faut s'interroger pour savoir si la notion de RSE cherche à appréhender la responsabilité de l'entreprise (en tant qu'entité autonome) ou la responsabilité de l'ensemble des entreprises vis-à-vis de la société. En d'autres termes, l'acronyme RSE signifierait-t-il « responsabilité sociale *de l'entreprise* » ou « responsabilité sociale *des entreprises* » ? On observera que la référence constante aux parties prenantes place plutôt la compréhension du côté de la première acception, ce qui favorise la conception américaine de la RSE, alors que l'Europe continentale, avec ses mécanismes institutionnels de relations sociales, se trouve déphasée par rapport à cette acception, bien que paradoxalement ses firmes soient traditionnellement plus attentives à la satisfaction de parties prenantes autres que les actionnaires (salariés et créanciers en particulier).

Dans ces conditions, que peut signifier alors la question « la société, une affaire d'entreprise ? » (IMS, 2007) qui fait écho, en l'inversant, au titre de l'ouvrage dirigé par Sainsaulieu (1990) ? Bien que le titre soit au singulier, il s'agit bien du mot générique « entreprise » (donc des entreprises), car une seule entreprise (quelle qu'elle soit) ne pourrait avoir la prétention de gouverner la société.

Mais cela révèle qu'on est bien en pleine contradiction. D'un côté, l'acception dominante de la RSE privilégie l'Un(e), alors que l'analyse du pouvoir global des entreprises ne peut s'exercer qu'à travers le Multiple. L'illustration en est donnée de plus en plus fréquemment par les études concrètes des chercheurs en RSE qui se focalisent sur des filières de production, des chaînes d'approvisionnement, des réseaux ou des grands projets, voire des espaces de régulation sociale, de gouvernance et de dialogue sociétal (par exemple en matière d'élaboration de procédures de certifications ou de labellisations) (Capron, Lavigne, 2005). Vouloir isoler l'entreprise de son segment productif pour examiner sa responsabilité n'a pas de pertinence lorsque celle-ci se trouve de fait étendue à une sphère d'influence qui dépasse de loin l'entité juridique dans laquelle se concentre le noyau dirigeant.

### 4. Les contradictions occultées auxquelles font face les entreprises ou comment les passagers clandestins font le malheur du « business case »

Dans une situation concurrentielle, chaque entreprise est vis-à-vis de la RSE dans la position du dilemme du prisonnier ou dans ce que montre Olson (1978), à savoir que dans des conditions données, il se peut que des individus ne fassent rien pour promouvoir un intérêt commun, même s'ils en sont conscients.

En d'autres termes, chaque entreprise est confrontée à un dilemme entre sa rationalité individuelle et sa rationalité collective, qui constitue l'expression du conflit fondamental entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif (en l'occurrence, celui de l'ensemble des entreprises). On peut ainsi appliquer à la RSE le jeu du bien public et le jeu de la ressource commune (Eber, 2006). Le jeu du bien public montre que les individus tentent de profiter du bien collectif en évitant, autant que possible de contribuer à son financement, tout en espérant que les autres le feront (ce qui conduit à la perception d'externalités positives). Le jeu de la ressource commune montre la tendance à surexploiter les ressources, à des fins individuelles, au détriment de la collectivité (conduisant à la perception d'externalités négatives). La théorie démontre que les deux types de comportement égoïste conduisent à des situations de sous-optimisation sociale. Car si l'intérêt immédiat d'un acteur est de jouer au passager clandestin et si tout le monde joue cette stratégie, on sait que le résultat est un désastre pour tous les joueurs : la confrontation des intérêts particuliers ne débouche pas sur l'optimum social.

Ainsi l'intérêt bien compris de chaque entreprise (prise individuellement) serait de jouer au passager clandestin, en adoptant une stratégie d'évitement ou de contournement par rapport à la RSE ; ce que ne manquent d'ailleurs pas de dénoncer les entreprises les plus pro-actives en matière de RSE et causent bien des malheurs aux adeptes du « *business case* »<sup>4</sup> et aux stratégies dites « gagnant-gagnant » dont les discours relèvent plus de l'incantation que d'une analyse économique rigoureuse. L'Union européenne, en particulier, avec sa quête éperdue d'une compétitivité reliée à la RSE a bien du mal à convaincre les milieux d'affaires que sa stratégie sera gagnante à long terme face aux importations de produits en provenance des pays émergents. Les stratèges du « *business case* » ont en effet relégué dans un angle mort la question de la concurrence qui devrait être, au contraire, au cœur de toute réflexion sérieuse sur les conditions de mise en œuvre de politiques de RSE.

Dans les faits, ce problème doit être appréhendé dans une dynamique d'évolution des firmes. Dans un secteur donné, un certain nombre de firmes pro-actives, voient, dans un premier temps un avantage concurrentiel à être (ou à se montrer) socialement responsables. Mais au bout d'un temps plus ou moins long, elles seront rejointes par mimétisme ou par prescription normative (Di Maggio, Powell, 1983) par la majorité des entreprises du secteur ; la différenciation compétitive ne jouera donc plus mais la minorité (les passagers clandestins) va bénéficier des avantages sans avoir eu à en supporter les coûts. Une distorsion de concurrence s'opère alors à

l'avantage de ces dernières et pour rétablir les conditions d'une « saine » concurrence, la majorité des entreprises pro-actives sera paradoxalement conduite à demander le concours d'une intervention publique pour aligner tout le secteur sur les mêmes conditions sociales minimales de production. On peut ainsi expliquer, au passage, pourquoi dans une économie libérale, il existe toujours une nécessité de régulation publique ou pourquoi une convention collective finit souvent par être généralisée dans un dispositif législatif.

Cette petite démonstration théorique peut être validée empiriquement à travers des exemples de branche particulièrement exposée à des risques environnementaux (chimie, énergie) ou de réputation (grande distribution). Elle contribue à montrer l'inanité du « *business case* » et d'une manière générale de tous les efforts faits pour les convaincre du bien-fondé de la RSE au nom de leur propre intérêt individuel.

## Conclusion

Ainsi, l'intérêt « bien compris » d'une entreprise n'est pas de rechercher un retour sur investissement immédiat grâce à sa propre contribution à la RSE. C'est pourtant ce qui continue d'être demandé aux chercheurs en gestion et en économie : rendre valide l'affirmation selon laquelle une politique de RSE pour une firme présente des avantages supérieurs aux coûts qu'elle engendre.

L'intérêt « bien compris » sur le long terme est de contribuer au « bien commun », de ne pas détruire les ressources (de toute nature) qui assurent la pérennité de l'activité économique, c'est-à-dire, en termes familiers, « ne pas scier (avec les autres entreprises) la branche sur laquelle elle est assise », avec pour exemple emblématique, l'atteinte à la santé des populations qui, en mettant les choses au pire, conduirait à la perte physique des consommateurs. C'est ce qui a conduit à des programmes raisonnés du type REACH pour l'industrie chimique ou des programmes de lutte contre le SIDA en Afrique.

Mais la question se pose alors de l'effectivité et de l'efficacité des démarches volontaires. Sont-elles suffisantes ? Sont-elles pertinentes ? C'est là que l'audit de RSE peut prendre tout son sens : en s'appuyant sur des référentiels internationaux reconnus (ONU, OIT, OCDE, conventions internationales...) permettant de fixer des critères et des normes identiques pour tous, l'audit peut servir de boussole pour le pilotage de l'organisation. Tout en répondant à une demande particulière, l'audit ne sera pas au service d'intérêts particuliers mais cherchera à apporter une réponse aux questions de production et d'entretien de biens communs.

---

<sup>4</sup> Argumentaire visant à inciter les entreprises à s'engager dans des politiques de RSE en raison de l'avantage concurrentiel qu'elles pourraient en retirer.

## Bibliographie

- Argyris C.** (1974), *Participation et organisation*, Dunod, Paris.
- Barnard C.I.** (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bourricaud F.** (1990), « Les organisations », in Joffre P. et Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, 1<sup>re</sup> édition, Economica, Paris, pp. 2009-2022.
- Boutillier S., Uzunidis D.** (1999), *La légende de l'entreprise : comment l'esprit d'entreprise vient à la société*, Syros, Paris.
- Boyer R.** (2004), *Théorie de la régulation, 1. Les fondamentaux*, La Découverte.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F.** (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Capron M., Lavigne N.** (2005), « Perspectives des initiatives multipartites pour la vérification de la responsabilité sociale des entreprises », *3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE*, Lyon, CD rom.
- Carroll A.B.** (1996), *Business and Society*, South-Western College Publishing, Cincinnati (Ohio), 3<sup>rd</sup> édition.
- Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- Commission de l'Union européenne** (2001), *Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*, Bruxelles.
- Cyert R., March J.** (1979), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Di Maggio P.J., Powell W.W.** (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n° 48, pp. 147-160.
- Eber N.** (2006), *Le dilemme du prisonnier*, La Découverte, Paris.
- Ewald F.** (1997), « L'expérience de la responsabilité », in *Qu'est-ce qu'être responsable ?* Sciences Humaines Communication, pp. 57-81.
- Gendron C.** (2006), *Le Développement durable comme compromis*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Friedman M.** (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.
- IMS - Entreprendre pour la Cité** (2006), *La Société, une affaire d'entreprise ?* Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris.
- Jarniou P.** (1981), *L'entreprise comme système politique*, PUF, Paris.
- Jonas H.** (1990), *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris.
- Levitt T.** (1958), « The danger of social responsibility », *Harvard Business Review*, septembre.
- Mercier S.** (2006), « Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 », *1<sup>er</sup> congrès du RIODD*, Créteil, CD rom.
- Neuberg M.** (1997), « La responsabilité : étude philosophique d'une notion incertaine », in *Qu'est-ce qu'être responsable ?*, Sciences humaines communication, Auxerre, pp. 21-54.
- Olson M.** (1978), *Logique de l'action collective*, PUF, Paris.
- Pasquero J.** (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique » in B.-Turcotte M.F. et Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Pasquero J.** (2006), « Les ancrages institutionnels de la RSE en Amérique du Nord et la question de l'universalité du concept », *Atelier international de Montréal sur la RSE*, inédit.
- Sainsaulieu R. (dir.)** (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

# **Le diagnostic Ressources Humaines : un instrument de gestion au service des dirigeants de PME-PMI souhaitant faire évoluer leurs entreprises**

***Stéphanie Carpentier***

*Enseignant-chercheur associé  
Groupe ESC Saint-Étienne  
stephanie.carpentier1@worldonline.fr*

***Olivier Bachelard***

*Responsable du département GRH  
Groupe ESC Saint-Étienne  
olivier\_bachelard@esc-saint-etienne.fr*

**D**ans la continuité des travaux présentés lors de la 9<sup>e</sup> Université de printemps de l'Institut International de l'Audit Social en partenariat avec l'académie du travail et des rapports sociaux de Moscou, nous nous sommes proposés (Bachelard, 2007) non seulement d'analyser cette forme particulière d'audit social qu'est le diagnostic ressources humaines mais également son impact en matière de sensibilisation des dirigeants de PME-PMI (Carpentier et Bachelard, 2007). Conformément au référentiel IAS 2006, qui précise que les prestations d'audit social peuvent être de nature comparative, explicative ou évaluative de l'efficacité du fonctionnement audité, le diagnostic ressources humaines combine ces trois aspects.

Aussi, avant d'exposer les résultats des diagnostics effectués dans 21 entreprises de la Loire et de réfléchir à cet instrument d'audit social qu'est le diagnostic Ressources Humaines, il convient de présenter le contexte dans lequel il a été élaboré ainsi que sa constitution à proprement parler.

## **1. Le Diagnostic Ressources Humaines : instrument de gestion**

### **1.1 - Le contexte de la démarche de diagnostic Ressources Humaines**

La CCI de Saint-Étienne Montbrison est membre actif de l'UCCIMAC (Union des Chambres de Commerce et d'Industrie du Massif Central) et c'est à ce titre qu'elle s'est investie dans cette démarche de diagnostic Ressources Humaines de certains de ses ressortissants.

L'UCCIMAC est depuis 1992 un établissement public, groupement interconsulaire, succédant au régime associatif qui a été le sien à sa création en 1975. Elle regroupe 26 chambres de Commerce et d'Industrie du Massif Central (entendu au sens large) appartenant à 19 départements partis sur 6 régions de programme : Auvergne, Bourgogne, Limousin, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées.

« Prestataire de services » auprès des CCI de son groupement, l'UCCIMAC remplit, grâce à ses 10 permanents dont 5 responsables de projet, un triple rôle. Elle intervient en tant que force de propositions consulaire et interconsulaire auprès des décideurs du territoire Massif Central, contribuant ainsi à nourrir la réflexion sur le développement du territoire et à faire entendre l'avis des entreprises. Elle agit également en tant que « laboratoire d'idées », outil d'expérimentation (actions pilotes) dans les domaines du développement local en élaborant, soutenant et mettant en œuvre des projets pilotes sur l'ensemble de « son » territoire. Elle aide enfin les CCI à remplir leur mission de conseil et d'appui technique

auprès des entreprises et des collectivités locales. C'est donc dans un tel contexte que l'UCCIMAC a développé avec le réseau DEC (Développement Emploi Compétences) des CCI une démarche expérimentale destinée à réaliser 150 diagnostics des pratiques de gestion des Ressources humaines dans les PME-PMI du Massif Central.

Cette approche pragmatique de la gestion des ressources humaines initiée par ce réseau des CCI du Massif Central a été développée dès 2005 pour aider les ressortissants des territoires concernés (et plus particulièrement les TPE et PME) à faire face aux mutations en cours (généralisation des TIC, les mutations de l'économie et les évolutions législatives et réglementaires sur l'emploi et la formation), mais également participer à l'inversion de la tendance démographique actuelle du Massif Central (caractérisée par une faible fécondité, un vieillissement prononcé de la population et des mouvements migratoires accentuant le déficit des jeunes).

Cette opération menée dans le cadre du contrat interrégional de développement des compétences (CIDC) du Massif Central a donc pour objectif d'accompagner des entreprises dans une logique de territoire selon une approche collective associant les partenaires privés et publics de l'Emploi et de la Formation. Ce contrat doit par conséquent contribuer à répondre aux préoccupations de gestion et de développement de l'emploi dans un secteur d'activité, une filière ou un territoire, et ainsi participer à un maintien du tissu économique et social, facteur d'attractivité du territoire. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire pour l'UCCIMAC non seulement de répondre aux difficultés actuelles des PME du territoire en matière de gestion des compétences mais plus généralement de réaliser un état des lieux de leurs pratiques de GRH et de tester une démarche d'audit et d'accompagnement de ces entreprises. Sur le territoire de l'UCCIMAC, seules 12 CCI membres de l'organisation se sont mobilisées sur ce programme, les CCI d'Annonay et de Saint-Étienne Montbrison représentant la région Rhône-Alpes<sup>1</sup>.

Quoi qu'il en soit, cette démarche de diagnostic pour l'accompagnement à la gestion des ressources humaines des TPE et PME est dans sa phase d'audit individualisée et structurée en trois étapes. Les deux premières étapes sont davantage des phases d'écoute, la troisième étant une phase de restitution des préconisations.

## 1.2 - Présentation du diagnostic Ressources Humaines

Le diagnostic Ressources Humaines destiné aux TPE et PME des territoires concernés est structuré en trois phases successives<sup>2</sup>.

La première étape prend la forme d'un entretien avec le

dirigeant. L'auditeur peut ainsi rappeler la démarche, structurer la relation qui va le lier au dirigeant. C'est l'occasion d'avoir **une première vision de l'entreprise**, son activité et sa santé socio-économique.

Cette première étape, comprend trois sous parties : des éléments d'identification de l'entreprise (15 questions sur la raison sociale, le code NAF, n° SIRET, forme juridique, capital, dimension territoriale...), l'activité et la situation économique de l'entreprise (11 questions sur le secteur d'activité, les activités principales et secondaires, l'évolution du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, la masse salariale, l'intitulé de la convention collective...) et des éléments sur le personnel (7 questions sur la répartition des effectifs par nature de contrats de travail, par catégorie professionnelle, par sexe, par tranches d'âges et d'ancienneté, la répartition des départs au cours des trois dernières années et le taux d'absentéisme). Elle est accompagnée d'une visite de l'entreprise et d'échanges avec des salariés de l'entreprise.

La deuxième étape du **diagnostic Ressources Humaines** est réalisée environ deux semaines après la phase préliminaire et prend la forme d'un entretien de trois heures avec le dirigeant. Cette phase composée de 111 questions est structurée en 10 sous parties.

- L'entretien débute par une phase de situation de ***l'entreprise dans son contexte***. Cette phase comprenant 12 items permet de faire le point avec le dirigeant sur l'historique de l'entreprise, les principales étapes, les tendances du ou des marchés de l'entreprise, son positionnement, ses forces et faiblesses, sa clientèle, ses priorités à venir et la qualité. Cette première phase permet de comprendre le regard que porte le dirigeant sur son entreprise (contexte synchronique et diachronique), de façon rationnelle et affective, avant de nous focaliser à proprement parler sur la gestion des ressources humaines.

- Nous abordons ensuite ***l'organisation du travail*** en 22 questions portant sur la structure du personnel, l'adaptation des ressources aux besoins, la gestion des heures supplémentaires, la durée du travail, l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la sécurité et santé au travail, les accidents du travail et l'absentéisme. Cette étape est l'occasion de revenir sur le feedback réalisé par l'auditeur sur la première étape du diagnostic.

---

<sup>1</sup> À titre d'information, les autres CCI mobilisées appartiennent à la région Auvergne (Montluçon, Moulins, Clermont-Ferrand), au Limousin (il s'agit des CCI de Brive et de Tulle), à la région Midi-Pyrénées (sont concernées les CCI de Rodez et de Millau), ainsi qu'au Languedoc-Roussillon (les CCI d'Alès, de Montpellier et de Lozère ont également participé à ce programme).

<sup>2</sup> Ces trois phases ayant déjà été présentées en détail lors de l'université de Printemps de l'IAS 2007 à Moscou, nous les abordons ici de façon plus synthétique afin de faciliter la compréhension des propos ultérieurs.

- Le **recrutement** est abordé dans un troisième temps en 13 points. Nous listons les recrutements effectués sur les trois dernières années ainsi que les postes concernés. Nous analysons les besoins futurs, l'analyse de ces besoins, les difficultés de recrutement mais également les procédures en place. Les moyens de recherche de candidats sont évoqués. Les méthodes de sélection utilisées sont évaluées ainsi que les pratiques d'intégration (ou leurs absences). Les améliorations souhaitables du processus de recrutement font aussi l'objet d'une investigation.
- Les **aspects juridiques de l'embauche** sont abordés en 15 questions déclinées sous forme des différents types de contrats et des conséquences de ces questions. La conformité avec les différentes obligations de l'employeur est passée en revue dans cette partie. Nous sommes ici proches du simple audit de conformité, mais il est important d'aborder cet aspect en PME : la PME est en effet connue pour son faible degré de formalisme, pourtant important en matière de respect de la législation, surtout en cas de conflit.
- La **gestion des compétences** est analysée selon 13 items. Après avoir échangé sur l'âge moyen et l'ancienneté moyenne des salariés recueillis lors de la phase préliminaire les outils de gestion des compétences sont identifiés (présence de descriptions de postes, de fonctions, de métiers, évaluation des compétences, gestion des mobilités). Puis un échange qualitatif sur la finalité de la gestion des compétences est conduit.
- La **formation** des salariés est évoquée en 13 questions. L'objectif est d'évaluer la gestion de la formation par le dirigeant (la fixation des priorités, la formalisation d'un plan annuel ou pluriannuel, la structuration des actions en catégorie). La connaissance des OPCA, des dispositifs d'aide et des appuis de conseils extérieurs est passée en revue. Bien entendu est abordée l'approche retenue par le dirigeant en matière de Droit Individuel à la Formation.
- La gestion de la **rémunération** est auditée en 8 points. Sont abordés ici la composition de la rémunération dans l'entreprise (primes fixes et variables, accessoires de salaires, intéressement, participation PEE, prévoyance...), l'évolution des éléments constitutifs au cours des trois dernières années ainsi que les références pour l'établissement de la politique (convention collective, branche, bassin d'emploi, enquêtes de salaires...). Un échange sur la conception des objectifs de la gestion des rémunérations est structuré en fin de cette partie pour évaluer les objectifs du dirigeant et affiner notre connaissance de sa vision de l'homme au travail.
- La gestion des **relations sociales** est analysée en 6 questions. Bien entendu sont traités dans ce point les thèmes de présence des Institutions Représentatives du Personnel, la date des dernières élections du personnel, la présence de procès-verbal de carence en cas d'absence d'IRP élues, la présence d'indicateurs

- particuliers de suivi du climat social ainsi que la présence de tensions, de conflits individuels ou collectifs.
- La **communication interne** est étudiée selon 6 thèmes. Ceux-ci portent sur les types et fréquences des réunions, les outils de communication utilisés, les lieux et moments de convivialité (arbre de Noël, départs en retraite,...) ainsi que sur l'animation des équipes. Un échange sur les priorités de la communication est également réalisé.
- Enfin, la dernière partie est focalisée sur le **dirigeant de l'entreprise**. Le dirigeant ayant un rôle déterminant dans la gestion des TPE et PME, cette partie est centrée sur son parcours personnel, ses valeurs, sa vision de la GRH, ses principales sources de satisfaction. Son intégration dans des réseaux professionnels, son style de management et ses projets personnels par rapport à l'entreprise sont également évoqués.

La troisième étape du diagnostic est quant à elle centrée sur les **recommandations** apportées par l'auditeur. Cette phase prend la forme d'un échange structuré en 9 rubriques : structure du personnel, organisation du travail, gestion des recrutements, aspects juridiques, gestion des compétences, formation des salariés, gestion des rémunérations, gestion des relations sociales et communication interne. Pour chacune de ces rubriques, l'auditeur réalise une synthèse du diagnostic, une ou plusieurs propositions d'actions et des recommandations de mise en œuvre du plan d'actions.

## **2. Les 21 diagnostics effectués en 2006 dans la Loire**

Les 21 entreprises auditées en Loire appartiennent principalement à deux clubs de chefs d'entreprises différents, CLEO<sup>3</sup> et l'AMPIL<sup>4</sup>.

### **2.1 - La typologie des entreprises auditées**

Nous pouvons constater sur le tableau de la page suivante que sur les 21 entreprises, toutes sont des PME (effectif compris entre 4 et 151 salariés, capital n'étant pas détenu à plus de 25 % par une société ou un groupe de sociétés et CA inférieur à 50 m d'euros). Une seule entreprise a vu sa situation économique (CA HT) se dégrader. De plus la santé économique globale de l'entreprise est jugée assez bonne au minimum par les dirigeants (aucun n'a qualifié la situation de mauvaise, ce que confirme le résultat d'exploitation).

### **2.2 - Les résultats**

De l'ensemble de ces diagnostics Ressources Humaines ligériens, il ressort pour les différents thèmes abordés les éléments suivants :

Entreprise	Secteur	Personnel	CA HT (K€)	Evolut <sup>o</sup> . CA	Santé éco.
1	Industrie	17	1400	Stable	Bonne
2	Commerce	26	5400	Croissance	Bonne
3	Industrie	4	450	Croissance	Assez bonne
4	Services	10	950	Croissance	Dégradation
5	Services	27	2000	Croissance	Très bonne
6	Services	9	717	Stabilité	Assez bonne
7	Industrie	6	500	Stabilité	Bonne
8	Services	3	1200	Croissance	Bonne
9	Industrie	16	2800	Stabilité	Assez bonne
10	Bâtiment	12	741	Croissance	Bonne
11	Industrie	26	2300	Dégradation	Assez bonne
12	Services	12	800	Stabilité	Bonne
13	Industrie	18	1530	Stabilité	Très bonne
14	Services	151	13581	Croissance	Assez bonne
15	Bâtiment	21	3500	Croissance	Très bonne
16	Services	13	840	Croissance	Assez bonne
17	Industrie	82	10000	Croissance	Bonne
18	Industrie	22	2291	Stabilité	Bonne
19	Services	7	1200	Croissance	Très bonne
20	Commerce	11	1800	Stabilité	Bonne
21	Industrie	7	461	Croissance	Bonne

- Au niveau de la **structure du personnel**, les principaux constats effectués par les auditeurs concernent avant tout la nécessaire redéfinition des postes (9 entreprises sont considérées) par une meilleure observation (5 PME doivent plus particulièrement revenir à cette étude préalable à leur analyse des postes). Ces éléments peuvent être mis en corrélation avec l'attitude des dirigeants qui ont tendance à trop considérer la gestion des ressources humaines de leurs entreprises comme étant leur domaine réservé. C'est la raison pour laquelle un renforcement de la fonction RH et/ou un accroissement de la délégation du dirigeant ont également été préconisés (respectivement pour 6 et 7 entreprises).
- En ce qui concerne **l'organisation du travail**, ce sont 6 aspects principaux qui ont été mis en exergue par les auditeurs : la nécessaire création ou utilisation du Document Unique associée à la prise en compte des thèmes de l'hygiène et de la sécurité (8 entreprises sont concernées), la mise en place d'actions visant à réduire les accidents du travail (4 PME ont été confrontées à ces problèmes), la problématique de la dynamisation des personnels à forte ancienneté (4 entreprises sont concernées), la réduction des coûts et la remise en question de l'annualisation du temps de travail et de la gestion des congés (chaque thème regarde plus particulièrement 2 PME), le dernier aspect étant celui de l'optimisation de l'organisation en tant que telle, une entreprise devant réorganiser son

fonctionnement en « 3 x 8 » avec du personnel féminin.

- Le **recrutement** est quant à lui sujet à des recommandations mettant l'accent sur un soutien plus important accordé aux nouveaux embauchés (cela touche seule-

<sup>3</sup> Créé en 1992 à l'initiative de plusieurs chefs d'entreprises, ce club d'une centaine d'adhérents pluriactivités 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'appuie sur un président, un conseil d'administration composé de 12 membres et sur deux salariés et s'est structuré autour de huit commissions thématiques (communication, salons et export, visites et conférences, environnement, qualité, plate forme de services inter-entreprises, Ressources Humaines, sécurité). Chacune de ces commissions 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.

<sup>4</sup> L'AMPIL (Association pour la promotion de la Moyenne et Petite Industrie de la Loire), est quant à elle une association Loi 1901 créée en 1974 qui travaille en partenariat étroit avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Étienne Montbrison. Elle réunit, dans une structure équilibrée, plus d'une trentaine de chefs d'entreprises industriels et de services à l'Industrie appartenant à l'environnement stéphanois. Ses objectifs consistent à mettre en place par toutes méthodes et techniques, des actions permettant un apport au développement des PME/PMI. La volonté d'appartenir à un réseau et de l'élargir à travers la constitution d'une entité nationale « ANAE PME/PMI » (Alliance Nationale des Associations d'Entrepreneurs de PME/PMI) constitue également un des axes de travail de l'AMPIL.

ment 4 PME) et une nécessaire optimisation des flux de candidats (14 entreprises sont concernées). Plus généralement, sont signalées la nécessité d'une amélioration générale du processus de recrutement par l'accent mis sur un accompagnement et une meilleure formation (8 entreprises devraient porter leurs efforts en la matière) ainsi que l'importance d'une anticipation des besoins de recrutement, cette préconisation s'adressant à la quasi-intégralité des 21 entreprises ligériennes.

- Le thème de la **gestion des compétences** est celui sur lequel la grande majorité des 21 entreprises connaissent d'importantes préoccupations, à des degrés divers cependant. En effet, si 11 PME doivent totalement mettre en place les grilles de compétences et le suivi qui en découle, 2 entreprises ont « seulement » la nécessité de les améliorer. Pour certaines organisations (10 plus exactement), cette mesure doit également s'accompagner de la mise en place des entretiens annuels d'évaluation et de leur suivi. La plus grande difficulté rencontrée par la quasi-totalité des PME rejoint donc celle de la structuration du suivi des compétences, ce qui nécessite souvent la formation et l'accompagnement des acteurs en charge de ce dossier.
- La **formation** des salariés est perfectible par l'absence de mise en place du Droit Individuel à la Formation et la faible structuration du plan de formation (pour chacun de ces items, 7 entreprises ont soulevé ce problème) mais aussi par la méconnaissance des dispositifs de formation (6 PME sont concernées). Plus généralement les auditeurs ont mis en lumière la nécessité que l'ensemble des entreprises ligériennes concernées avait de mettre en place une veille sur les formations métiers existantes.
- La gestion de la **rémunération** connaît quant à elle des préconisations concernant les items suivants : la mise en place d'une individualisation des rémunérations voire d'une prime de présentisme éventuellement reconsidérée (cela concerne presque toutes les entreprises) ainsi que celle d'une politique de rémunération variable motivante (8 PME doivent s'en préoccuper). À côté de ces items, des dispositifs particuliers concernent uniquement quelques-unes des 21 entreprises : la mise en place de l'intéressement ou de critères pertinents (4 d'entre elles se focaliseront sur ce sujet), la mise en place du PEE (pour 2 d'entre elles) ou la communication conjointe sur ce dispositif et celui de la rémunération variable (2 PME ont cette nécessité).
- Trois principaux éléments ressortent de l'analyse de la gestion des **relations sociales** : la nécessaire mise en place de représentant du personnel avec un changement de culture (pour l'une des 21 entreprises ligériennes), l'optimisation de la qualité du dialogue avec les instances représentatives du personnel (pour une autre PME) et l'amélioration de la cohésion des équipes dans deux autres entreprises auditées.

La communication interne est enfin source d'amélioration pour plusieurs entreprises : 7 d'entre elles doivent la développer, 6 ont la nécessité de revoir l'équilibre entre l'informel et le formel, 4 entreprises doivent mettre en place des réunions régulières de bilan et 6 PME se trouvent confrontées à la nécessaire optimisation de l'implication de leurs personnels respectifs.

Les thèmes ayant ainsi fait l'objet de recommandations de la part des auditeurs pour ces 21 entreprises de la Loire rejoignent pour partie les constats que l'UCCIMAC a effectués suite aux 150 diagnostics Ressources Humaines réalisés sur le territoire du Massif Central (entendu au sens large, dont fait partie intégrante le département ligérien). En effet, sur l'ensemble de ce territoire, la nature des difficultés rencontrées est similaire aux constats de l'analyse nationale (Réseau DEC - ACFCI), à savoir qu'elles se retrouvent au niveau de :

- la gestion des compétences (au niveau des emplois et compétences et plus précisément en ce qui concerne leur identification, leur évaluation ainsi que leur anticipation) ;
- la formation (sont concernés le plan de formation, la réglementation, les aides ou financement à la formation et les actions de formation) ;
- et la gestion des recrutements (sont constatés : un manque d'outils pour le recrutement, des difficultés de recrutement ou plus précisément des manques dans l'accueil et intégration des candidats).

Dès lors, ces résultats expliquent que, dans la continuité des actions menées depuis 2005, l'UCCIMAC souhaite poursuivre la démarche avec les CCI en proposant :

- des outils aux TPE/PME pour résoudre les difficultés recensées ;
- des actions (individuelles ou collectives) pour formaliser ou structurer leurs pratiques en matière de gestion du personnel ou d'organisation du travail.

Cela n'empêche cependant pas certaines entreprises auditées de mener des actions individuelles et/ou collectives en la matière, comme nous allons l'exposer maintenant avec les exemples des PME de la Loire.

### **2.3 - Les premières actions mises en œuvre suite aux préconisations**

En effet, cet état des différentes sources d'amélioration des 21 entreprises auditées a conduit certaines d'entre elles, plus particulièrement celles appartenant au club CLEO, à passer à l'action par la mise en place de démarches collectives. Ainsi ces entreprises de l'Ondaine ont décidé la constitution de différents groupes de travail : un groupe réfléchit sur le thème des rémunérations, un autre sur la gestion des compétences,

un troisième sur l'optimisation des recrutements et un quatrième groupe travaille sur l'amélioration de l'organisation. Parallèlement à cela est également menée une réflexion sur l'accompagnement des entreprises par un spécialiste de la fonction Ressources Humaines à temps partagé.

Les entreprises appartenant au club de l'AMPIL ne sont, quant à elles, pas encore passées à l'action en la matière, ayant momentanément donné la priorité à des actions portant sur d'autres domaines que ceux des ressources humaines. Elles n'ont cependant pas renoncé à la mise en œuvre d'actions collectives, certaines d'entre elles ayant déjà décidé de commencer leurs réflexions voire leurs actions d'une manière individuelle.

Quoi qu'il en soit, ces différentes entreprises ont mis à profit la réalisation de ces diagnostics Ressources Humaines réalisés en leur sein au cours de l'année 2006 pour conduire des actions d'amélioration de leurs pratiques de management et de gestion de leurs ressources humaines. Cet instrument d'audit social a donc été au service de leur gestion du changement.

### **3. Le diagnostic Ressources Humaines : un instrument d'audit social au service de l'évolution de l'entreprise**

#### **3.1 - Outils, techniques et instruments de gestion : une clarification sémantique nécessaire**

Comme le rappelle P. Gilbert (1998), nous considérons (Carpentier et Bachelard, 2007) qu'il convient de clarifier ce qui est souvent désigné sous le vocable d'« instrument de gestion » plus communément appelé « outil ». Souhaitant répondre aux exigences de l'action et à l'importance du concret que soulignent volontiers les dirigeants d'entreprises, sont souvent appelés « **outils** » tous les moyens (formalisés, matériels ou conceptuels) que ces gestionnaires utilisent dans leur quotidien. Pour autant, nous pensons comme Colasse (1996)<sup>5</sup> que l'usage de ce mot doit être parcimonieux dans la mesure où il suggère, à tort, que l'on a affaire à un instrument passif car il s'agit d'un « *dispositif permettant l'action organisée* » (David, 1996), à ne pas confondre toutefois avec la notion de règles (Reynaud, 1997). En ce sens, les outils de gestion déterminent donc le rôle de ses utilisateurs et structurent leurs conduites, instituant même souvent des automatismes de comportements. Cette acception large du mot outil favorise par conséquent la compréhension des propos d'A. Hatchuel et B. Weil

(1992) : « *Tout outil de gestion est le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui permet de fonctionner; une philosophie gestionnaire qui traduit l'esprit de la conception des usages de l'outil (et donc de faire référence à des règles de gestion) et enfin une vision simplifiée du système des rôles sous-jacent à l'outil. Cette dernière désigne les concepteurs, les utilisateurs, les conseils, les contrôleurs...* ».

Aussi, à la suite de P. Cazes-Milano et A. Mazars-Chapelon (2000), nous pouvons parler de « **techniques de gestion** » définies comme étant des construits sociaux orientant l'action de gestion en étant centrés sur elle au travers d'un objet, l'outil de gestion, et où les représentations des acteurs sont essentielles. Ainsi, techniques de gestion et outils de gestion ne sont donc pas confondus mais reconnus comme étant indissociables car la technique de gestion est centrée sur l'action à travers un objet quand l'outil de gestion est centré sur l'objet orienté vers l'action.

Aux vues de ces différences conceptuelles, nous pensons donc qu'il est souvent préférable d'utiliser le terme générique d'« **instrument de gestion** » car il permet de prendre en considération ces différentes appellations en usage : celles d'outils de gestion et de techniques de gestion que nous venons de distinguer mais aussi celles de « *dispositifs de gestion* » (Moison, 1997)<sup>6</sup> et d'« *appareil gestionnaire* » (Hatchuel et Weil, 1992)<sup>7</sup> avec lesquelles elles sont souvent assimilées. Dès lors, suivons la démarche de P. Gilbert (1998, pp. 23-24) qui définit le concept d'instrument de gestion comme étant tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion.

#### **3.2 - Le diagnostic Ressources Humaines : un instrument d'audit**

Le diagnostic Ressources Humaines en tant qu'instrument d'audit peut ainsi, grâce au rapport, permettre la création d'une dynamique de progrès en favorisant la prise de conscience des audités de certaines faiblesses, ces derniers profitant de la présence des auditeurs pour chercher et proposer des améliorations (Combemale et Igalens, 2005, p. 33). C'est la raison pour laquelle « *l'audit social [doit] poursuivre les deux objectifs de*

---

<sup>5</sup> Cité par P. Gilbert, 1998, p. 22.

<sup>6</sup> J.C. Moison définit les dispositifs de gestion comme étant les différents « *types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils qui apparaissent opportuns à un instant donné* » (1997, pp. 10-11).

<sup>7</sup> Ce concept revêt ce qu'Y.F. Livian (1998) désigne sous l'appellation « *système de gestion* ».

*contrôle et de pilotage de la fonction sociale de l'entreprise, au service de la direction du personnel et de la direction générale* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 22). Ainsi, la pratique de l'audit social repose sur la qualité de l'appropriation des recommandations de l'auditeur de manière à ce que les pratiques de GRH développées puissent évoluer car « *la qualité du travail effectué par l'auditeur ne débouche sur une pleine réussite de la mission que lorsque la direction générale apporte son appui et qu'un suivi des actions entreprises dans le prolongement du rapport est organisé* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 229). Par conséquent un rapport d'audit social a un caractère constructif s'il débouche sur des recommandations et met l'accent sur les diverses améliorations préconisées, tout en étant « *actuel, directement en prise sur la réalité, à même de faire l'objet d'une application immédiate* » (Combemale et Igalens, 2005, p. 35).

Avec de telles perspectives, la question de l'appropriation des instruments de gestion nous interpelle donc sur ce que deviennent ces éléments conçus par des experts d'une communauté professionnelle (les auditeurs sociaux) une fois qu'ils sont dans les mains des acteurs de l'organisation (les dirigeants de PME). En effet, il s'agit bien d'un outil d'évaluation des pratiques de GRH en entreprise tel que défini par F.X. De Vaujany (2005) ou J.C. Moisdon (1997). Pour autant, comme le rappelle judicieusement F.X. De Vaujany (2005) la question de l'usage que font les utilisateurs des instruments de gestion à leurs dispositions (alors qu'ils n'en sont pas les concepteurs) se pose toujours avec une grande acuité : « *Que deviennent ces objets, outils et dispositifs de gestion dans les mains des acteurs qui les instrumentent ? Comment sont ils rendus propres ou impropres à un usage socio-politique, psycho-cognitif ou rationnel ? Autrement dit, comment sont-ils appropriés par les acteurs de l'organisation ?* ».

Par conséquent, nous pensons que ces trois aspects de l'appropriation de l'outil doivent être présents dans la démarche d'audit social. Ainsi :

- La dimension rationnelle est présente dans la structure de l'outil : nous avons 111 variables, portant sur les principaux aspects de la GRH, repartis en 9 thèmes. Nous sommes bien ici sur un processus normalisé qui permet d'aborder finement les pratiques en lien avec le contexte, l'histoire et les différents environnements de l'entreprise. Toutefois, il est important de partager cette vision de l'existant avec le dirigeant, car il s'agit du point de départ (Peretti et Vachette, 1985 ; Combemale et Igalens, 2005). Si le dirigeant ne partage pas le bilan de l'existant et la nécessité d'améliorer les pratiques au service de sa stratégie, l'audit a de fortes chances de rester lettre morte.
- La perspective socio-politique est clairement affirmée.

L'audit doit être l'occasion d'un dialogue entre les acteurs internes qui a pour objectif de confronter les regards des différents acteurs de l'entreprise. Une construction participative permettant d'anticiper les réactions et les défauts de pertinence est facilitée, il est vrai, par les petits effectifs de ces structures. Il s'agit donc bien d'un acte social et même d'un processus collectif s'inscrivant dans la durée. Nous retrouvons donc l'esprit de la régulation autonome décrite par J.D. Reynaud (1997). L'intervention doit en effet selon nous garantir une prise en compte suffisante du contexte interne. L'instrumentation, la dimension rationnelle, ne doit pas évacuer les interactions entre les acteurs (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000) ; le besoin d'échange nous paraît en effet fondamental.

- Enfin, en ce qui concerne la perspective psychocognitive conçue comme un support d'apprentissage d'une réalité comportant une dimension affective, elle s'appuie sur la psychologie cognitive et la rationalité limitée (Simon, 1982). Nous sommes confrontés au savoir des acteurs de terrain (principalement les dirigeants) et à l'apprentissage des notions et des voies de progrès qui apparaissent par différence entre les situations observées et la situation considérée comme optimale par l'organisation. Nous sommes donc bien en présence des deux versants de la connaissance explicite et tacite soulignés par I. Nonaka (1991) et nous pouvons d'ailleurs rapprocher ces éléments du positionnement de l'auditeur vu en sociologie de l'intervention comme étant celui qui doit réaliser « *un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite et d'incitation à la production de cette connaissance par eux-mêmes* » (Bernoux, 2004, p. 250).

## Conclusion

En conclusion, tant par sa structure que par la démarche qu'il impose de suivre, le diagnostic Ressources Humaines développé par l'UCCIMAC à destination des PME-PMI nous apparaît comme étant un véritable outil d'audit social répondant aux différentes activités d'audit social recensées dans le référentiel de l'IAS : 2006. (Référentiel IAS : 2006 de l'audit social, p. 3) « *L'auditeur social agit dans le cadre d'une lettre de mission négociée avec une organisation cliente. Il mène des investigations par les méthodes appropriées (recueil) analyse de données, calcul d'indicateurs, interviews, questionnaires, etc, permettant d'apporter une réponse argumentée à la question ou aux questions posées par la lettre de mission. L'audit social est une forme d'audit qui s'applique à des situations organisationnelles et/ou institutionnelles, en analysant spécifiquement le fonctionnement humain et social de la situation auditée.* ».

En outre, il s'agit d'un instrument de gestion à part entière au service de l'évolution de l'entreprise car « *en aidant les membres de la direction en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires sur la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des procédures couvrant le champ social de l'entreprise* » (Peretti et Vachette, 1985, p. 28), l'audit externe ainsi réalisé permet aux acteurs de l'entreprise de s'approprier les résultats de la mission d'audit qui sont « *à la base des décisions et des actions à entreprendre* » (Combemale et Igalens, 2005, p. 34) et utilisés en vue du développement des entreprises concernées.

L'intervention en GRH peut donc être effectivement élargie à tout ce qui permet de redéfinir le champ de l'action et favoriser de nouvelles expérimentations (Louart, 1993).

## Bibliographie

**Bachelard O.** (2007), « Le diagnostic Ressources Humaines : un outil de sensibilisation des dirigeants de PME », *Actes de la 9<sup>e</sup> Université de printemps de l'IAS « Audit social et développement des entreprises et des organisations »*, Moscou, 17-19 mai.

**Bernoux P.** (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.

**Carpentier S. et Bachelard O.** (2007), « Les difficultés d'appréhension du management de la santé et sécurité au travail dans les PME-PMI : une nécessaire instrumentation de gestion », *Actes des 2<sup>es</sup> journées de recherche pluridisciplinaire AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, Groupe ESC Saint-Étienne et Université de Savoie (IREGE), Saint-Étienne, 26-27 avril.

**Cazes-Milano P. et Mazars-Chapelon A.** (2000), « Techniques et outils de gestion : un même concept ? », *Centre de Recherche DMSP, Cahier n° 281*, mars.

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

**David A.** (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprise et Histoire*, n° 13, pp. 9-26.

**DeVaujany F.X.** (2005), *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris, Editions EMS.

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

**Hatchuel A. et Weil B.** (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

**Livian Y.F.** (1998), *Organisation. théories et pratiques*, Paris, Dunod.

**Louart P.** (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines » in BRABET J. (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp. 249-291.

**Moison J.C.** (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

**Nonaka I.** (1991), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.

**Peretti J.M. et Vachette J.L.** (1985), *Audit social*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

**Reynaud J.D.** (1997), *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Paris, Armand Colin (3<sup>e</sup> édition, 1<sup>re</sup> édition en 1989).

**Simon H.** (1982), *Models of Bounded Rationality*, MIT Press, 2 vol.



# La confirmation du rôle stratégique des DRH dans le nouveau paysage du MRH

## **Fatima Elkandoussi**

*Professeur et Responsable  
Groupe de recherche et d'étude en audit,  
contrôle et management (GREACOM)  
ENCG d'Agadir, Université Ibn Zohr  
elkandoussifatima@menara.ma*

## **Khadija Angade**

*Professeur et coresponsable de l'équipe de  
Recherche en entrepreneuriat & PME (EREPME)  
ENCG d'Agadir, Université Ibn Zohr  
khadija.angade@hotmail.com*

## **Manal El Abboudi**

*Responsable de recherche  
Centre de recherche sur le genre  
et la diversité EGID  
Université de Liège, Belgique  
melabboudi@ulg.ac.be*

## Introduction

La notion de stratégie est de plus en plus associée à celle des RH. Ceci, s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des RH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels.

Au Maroc, l'enjeu Ressources Humaines est d'envergure notamment avec la dynamique de changement que connaissent les entreprises marocaines et qui nécessite la recherche de moyens adéquats pour mieux le maîtriser. Cette dynamique s'inscrit dans le but d'une meilleure insertion du Maroc dans l'économie mondiale et par là même, à préparer progressivement les entreprises marocaines à affronter la concurrence internationale.

Dans cette perspective, le maintien de l'avantage concurrentiel implique pour ces entreprises d'améliorer les modes de gestion de leurs ressources humaines.

En effet, l'ouverture à l'environnement international, à l'innovation et à l'information exige de faire prendre conscience aux salariés des enjeux stratégiques de l'entreprise. Dans ce contexte, le rôle du responsable de la fonction RH doit constituer un pivot de la stratégie globale de l'entreprise.

Qu'en est-il en réalité dans les entreprises marocaines ? le profil et les outils à la disposition du DRH lui permettent-ils d'assumer ce rôle stratégique ?

Dans le but d'apporter quelques réponses à ces interrogations, nous avons conduit une enquête auprès des responsables RH d'entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa. Le choix de ce secteur a une double justification : d'une part, sa place dans l'économie marocaine est centrale et d'autre part le défi à relever est d'envergure.

En effet, au Maroc, le tissu industriel est composé de nombreuses petites filières dominées par deux principales, l'agro-alimentaire 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.<sup>1</sup>

Le secteur agro-alimentaire 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).

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 agro-alimentaire au Maroc. Par ailleurs, à l'horizon 2010, les entreprises de ce secteur doivent se mettre à niveau pour faire face à la concurrence.

---

<sup>1</sup> Le Quotidien Le Matin du 4/11/05.

rence internationale. Une mise à niveau non seulement de la qualité des produits, mais aussi de la qualité du management et son adaptation aux nouvelles exigences économiques, sociales et environnementales dans le but de mieux répondre aux attentes de leurs différentes parties prenantes.

Ainsi, notre communication est structurée comme suit :

- Dans la première partie, nous allons passer en revue la relation entre la stratégie et la GRH et l'évolution du rôle du DRH.
- Dans la deuxième partie, nous allons donner un bref aperçu sur l'évolution de la gestion des RH au Maroc.
- Dans la troisième partie, nous allons présenter les résultats de notre enquête sur le terrain.

## **1. Stratégie et GRH : une confirmation du rôle central du DRH**

La notion de stratégie est de plus en plus associée à celle des ressources humaines. Ceci, s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des RH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Deux raisons sont à l'origine de cette situation : la première étant le contexte de turbulence accrue dans lequel vivent les organisations modernes et la seconde le rôle majeur que jouent les RH dans le succès ou l'échec des stratégies d'adaptation de ces organisations. (Guerin G. et T. Wills 2003)

En effet, dès la fin années 70 les chercheurs ont commencé à accorder un intérêt particulier à la dimension stratégique des ressources humaines (Martin-Alcasara. F., Romeo-Fernandez P. et Sanchez-Gardey R. 2005). Cette tendance a pris de l'ampleur dans les années 90 avec les insuffisances constatées dans le modèle classique d'organisation qui ne semble plus en mesure d'offrir à l'entreprise le cadre lui permettant d'assurer sa survie par un maintien de son avantage concurrentiel. À ce niveau, les mutations de l'environnement obligent les entreprises à redéfinir leurs stratégies, leurs structures et leur management.

Ainsi, une nouvelle vision stratégique va contribuer à substituer au portefeuille d'activités de l'analyse stratégique classique, le portefeuille de compétences et par conséquent conduit à privilégier une réflexion basée sur les ressources de la firme dont les hommes constituent la pierre angulaire. (Scouarnec 1999)

En effet, la volonté de réexaminer la relation entre la GRH et la stratégie des organisations a surtout été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes qui stipule que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source fondamentale d'avantage stratégique durable (Mbengue A. et D. Petit 2001).

Deux courants de pensées peuvent être distingués :

- Le premier regroupe des chercheurs qui ont essayé de savoir quand et comment la GRH devait intervenir dans le processus stratégique.

- Le second courant de recherche est centré sur l'étude des correspondances entre types de stratégie et types de politiques des RH.

Par ailleurs, Mbengue A. et D. Petit (2001) identifient deux mutations profondes dans la discipline traitant de la gestion des hommes dans les organisations : la première de la « gestion du personnel » (GP) à la « gestion des ressources humaines » (GRH) et la seconde par le passage de la « gestion des ressources humaines » (GRH) à la « gestion stratégique des ressources humaines » (GSRH).

La première mutation traduit la prise de conscience du fait que les hommes et les femmes sont une ressource importante dans les organisations et qu'il convient de les gérer de manière systématique. La deuxième mutation constitue un approfondissement de la première et participe au mouvement général dans les disciplines fonctionnelles, qui a poussé ces dernières à adopter le qualificatif de « stratégique ». Elle est fondée sur la reconnaissance du fait qu'outre la nécessité de coordonner les différentes pratiques et politiques du personnel, il fallait coordonner la GRH avec la stratégie globale de l'organisation.

Dans le même sens d'idée, on passe d'une logique de minimisation de l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique d'intégration des variables humaines pour améliorer les performances de l'entreprise (Bastid F. 2002) Dans ce contexte le rôle du DRH devient de plus en plus central.

De Chatillon A. et A. Scouarnec (2005) considèrent que le DRH du 21<sup>e</sup> siècle devient moins gestionnaire que manager, retrouvant par là une partie du rôle stratégique qu'il convoite. Dans cette perspective, son rôle consistera à accompagner et à anticiper les évolutions organisationnelles pour les rendre compatibles avec les capacités individuelles et collectives de travail dans un bien-être minimal.

Pour Bournois et Brooklynderr (1994 b), il y a une tendance à la gestion flexible des ressources humaines. Dans ce contexte les DRH qui étaient jusqu'à maintenant des organisateurs de la flexibilité interne, ressentent des pressions de plus en plus croissantes visant à accompagner la flexibilité externe due notamment à l'augmentation du nombre d'acteurs externes, à l'importance croissante des éléments socio-économiques dans l'élaboration des politiques de GRH. Les auteurs résumant l'évolution du rôle des DRH dans le tableau de la page suivante.

Quant à Bares et Cornolti (2003), tout en s'inspirant des travaux de Crozier et Friedberg considèrent que les DRH peuvent renforcer leur pouvoir au sein de leur organisation au regard notamment de deux leviers d'action : leur position d'intermédiation ou de marginal sécant d'une part et la maîtrise de zones d'ombres, d'au-

*Tableau : évolution des rôles des DRH des années 90*

	Le DRH fonctionnel	Le DRH affilié (stratège)
Thèmes d'action privilégiés	Recrutement, formation, rémunération,...	Stratégie d'entreprise, culture d'ese, internationalisation...
Focus	Maîtrise des coûts des ressources	Flexibilité des ressources
Orientation	Tactique dirigée vers l'échelon micro organisationnel	Stratégique dirigé vers l'échelon macro-organisationnel
Clients des DRH	Les salariés et la hiérarchie	Les managers opérationnels et les clients externes
Pouvoir/statut	Plutôt faible	Plutôt élevé
Formation /origine du DRH	Spécialiste de la GRH ouvert aux autres fonctions	Cadre généraliste de la GRH avec une expérience opérationnelle
Profil	Spécialiste centré sur les outils et les systèmes de gestion	Généraliste centré sur les contributions aux opérationnels
Horizon temporel	Court terme	Moyen-long terme
Type de pilotage de l'organisation fondé sur	Les transactions	Le changement/ les transformations organisationnelles

Source : Bournois F et Brooklynderr, C, 1994 a p 74

tre part. Un tel développement les amènera à qualifier le DRH d'acteur réticulaire stratégique.

Ainsi, son rôle consistera à veiller à créer une articulation vertueuse entre les intérêts des différents acteurs de l'organisation (salariés, dirigeants mais aussi actionnaires). Le DRH est alors un gestionnaire de champs de tension, un médiateur appartenant au comité de direction d'une part, et étant plus proche des salariés et leurs représentants d'autre part, il devient alors un marginal sécant.

En outre, de par leurs formations et leurs compétences les DRH peuvent faire prévaloir leurs savoirs auprès des dirigeants en les informant des éventuels risques encourus dans l'adoption de telle ou telle politique sociale. Ce qui permet de le considérer comme un DRH expert.

Il lui incombe de prendre en compte les conditions dans lesquelles le développement durable de l'entreprise peut effectivement se réaliser dans le moyen/long terme tout en veillant à répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes (Meignant 2004).

Wills T. & Guerin G. (2000) considèrent que les mutations qui ont marqué le rôle du DRH découlent de l'évolution de la gestion traditionnelle du personnel vers une gestion renouvelée qui a conduit à la réorganisation des entités administratives chargées d'encadrer cette fonction. Le modèle que les auteurs proposent définit ces rôles en fonction des notions de besoins en matière de GRH et d'attentes vis-à-vis des DRH. Trois besoins fondamentaux peuvent être distingués : 1) les besoins d'alignement, niveau organisationnel qui touchent la compréhension des DRH des enjeux de l'organisation. 2) les besoins de soutien logistique, niveau fonctionnel qui sont reliés à l'expertise unique

des DRH pour faire face à ces enjeux et 3) les besoins de service, niveau interpersonnel qui ont trait à l'interaction des clients avec leur DRH pour mettre en œuvre les réponses à ces défis.

Pour satisfaire ces différents besoins et répondre aux attentes des collaborateurs et des dirigeants, le DRH est amené à jouer trois types de rôles 1) un rôle d'architecte, 2) un rôle d'expert en intendance et 3) un rôle de catalyseur.

Enfin, la gestion stratégique des ressources humaines sous-tend qu'outre la mise en place et la coordination des différentes politiques du personnel, le DRH doit aujourd'hui coordonner et aligner son action avec la stratégie globale de l'organisation (Mbengue et Petit, 2001). Plus encore, les décisions importantes concernant les ressources humaines relevant de l'ensemble des dirigeants, le DRH devrait faire partie des instances de décisions de l'entreprise. Par conséquent, le DRH voit son rôle stratégique s'affirmer. La fonction devient elle-même une fonction stratégique, car elle doit veiller à la convergence entre les objectifs de l'organisation et ceux des salariés. Pour cela, la fonction RH intervient directement dans le processus d'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise, faisant du DRH un acteur à part entière de ce processus. (Bastid F. 2002)

## **2. L'évolution de la gestion des ressources humaines au Maroc**

Au Maroc jusqu'aux années 90 (CGEM 1996), la fonction ressources humaines est considérée comme non

importante par 40 % des entreprises, et elle n'est pas prise dans sa véritable dimension même dans les grandes entreprises. Le responsable de la fonction GRH est éloigné des thèmes intrinsèques à sa fonction, en effet, dans la majorité des entreprises (dans 60 % ou plus), il n'est pas ou peu concerné par l'hygiène et la sécurité, et il n'est pas ou peu préoccupé par le développement des qualifications, notamment par la formation, la rémunération, le placement et la mutation. Et son premier souci reste la discipline et la sûreté.

Les moyens de communication sont très faibles dans la fonction GRH, et l'informatisation de la fonction est souvent assimilée au seul traitement de la paie.

Les plans de formation sont globalement peu répandus, quant aux plans de carrière, ils sont absents. La description de postes, et la formalisation des tâches, sont des pratiques faiblement réalisées dans les entreprises, mêmes les grandes, et la culture d'appel au conseil externe n'est pas encore développée. Quant au pilotage social, il reste quasi absent.

Cependant depuis le début des années 2000, on assiste à un développement de la gestion des ressources humaines notamment dans les grandes entreprises (Belkhat N. 2005). Ainsi, selon l'enquête réalisée par le cabinet Diorh en 2004, les directeurs des ressources humaines sont de plus en plus qualifiés 66.3 % ont un bac +5 et 56 % ont une formation initiale en ressources humaines. La rémunération a évolué de manière importante dans cette fonction. Et dans la perspective de jouer un rôle plus stratégique dans l'entreprise, les DRH participent aux comités de direction (92 %). La fonction bénéficie de plus en plus de l'appui de la direction générale. Au niveau des pratiques en ressources humaines, certaines entreprises nationales essayent de s'aligner aux pratiques des multinationales qui, en général, sont importées des maisons mères. Ainsi, 44 % utilisent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), 66 % disposent d'un système d'information sociale.

Cependant, les DRH restent limités dans l'exercice de leurs fonctions, 80 % d'entre eux déclarent connaître des difficultés liées principalement à l'absence de structures adéquates, l'insuffisance des effectifs et du budget etc. En outre, la moitié de leur temps est consacrée à l'administration du personnel, et à la gestion des effectifs. Ce qui entrave le rôle stratégique qu'ils sont censés jouer au sein des entreprises.

Toutefois, on peut constater que malgré les contraintes qui pèsent sur le travail du DRH, celui-ci commence à occuper une position importante au sein des entreprises marocaines. Il a même tendance à devenir un homme de pouvoir dans ces entreprises. Ce qui lui permet de jouer un rôle primordial.

### **3. Étude empirique du rôle du DRH dans les entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa**

L'objectif de notre étude consiste à appréhender le rôle du responsable des ressources humaines dans les entreprises agro-alimentaires de la région Souss Massa et évaluer les outils qui sont à sa disposition pour assumer un rôle stratégique.

Pour atteindre notre objectif nous avons conduit une enquête auprès de 11 responsables de la fonction ressources humaines sur la base d'entretiens semi directs.

#### **3.1 - Caractéristiques de l'échantillon**

Dans le but de couvrir les différentes activités du secteur agro-alimentaire de la région SM, notre échantillon se présente comme suit :

- 3 entreprises de conserveries de poisson ;
- 1 entreprise de conserverie et de fruits et légumes ;
- 1 entreprise de boisson gazeuse ;
- 2 groupes de stations de conditionnement ;
- 1 entreprise des huileries ;
- 1 entreprise de pêche ;
- 2 minoteries.

Leur effectif se situe dans les fourchettes suivantes :

- [50-150] dans 2 entreprises ;
- [150-450] dans 2 entreprises ;
- [450-600] dans 2 entreprises ;
- [600-1 000] dans 3 entreprises ;
- et plus 1 000 dans 2 entreprises.

Il convient de noter qu'en raison de la saisonnalité de l'activité, l'effectif occasionnel peut constituer, dans certaines entreprises, jusqu'à 94 % de l'effectif total (à titre d'exemple, une entreprise emploie 1 375 dont 1 284 occasionnels). Ainsi, dans 6 parmi les 11 entreprises étudiées l'effectif des occasionnels représente plus de 75 %.

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'habileté manuelle qu'intellectuelle, une part importante des employés est illettré surtout au niveau des occasionnels. Mais, 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.

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).

Seules 6 entreprises disposent d'une structure dédiée à la fonction RH dont la dénomination varie d'un simple service personnel à un département 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.

### **3.2 - Le profil des responsables des ressources humaines**

La structure d'âge des responsables RH se présente comme suit :

- 2 ont moins de 35 ans ;
- 3 se situent dans la fourchette [35 - 40] ;
- 1 a entre [40-45] ;
- 3 sont situés dans l'intervalle [45-50] ;
- 2 ont plus de 50 ans.

Leur ancienneté ne dépasse pas 5 ans pour 1 cas ; elle se situe dans l'intervalle [5-10] pour 3 responsables et le même cas pour l'intervalle [10-15], 2 responsables ont [15- 20] pour et enfin plus de 20 ans pour 2 responsables.

Dans la majorité des cas, les responsables RH ont un diplôme universitaire (9 cas), dont 7 sont spécialisés en gestion, principalement dans le domaine financier. Ils suivent une formation continue (6 cas) notamment en management de ressources humaines (6 cas), en informatique (5 cas) et en communication interpersonnelle (3 cas). Ce qui peut les aider à développer des compétences en phase avec l'évolution de leur environnement qui exige de leur part une plus grande implication dans la vie de l'entreprise en tant qu'homme de réseau. Un rôle dont les responsables interrogés sont conscients.

Nous pouvons noter à ce niveau, et en partant de notre expérience en formation professionnelle à l'université, qu'il existe une demande importante de la part des responsables des ressources humaines en matière de formation en cours d'emploi. Ceci, traduit leur volonté d'actualiser leurs connaissances pour faire face aux évolutions en cours.

### **3.3 - Le rôle des responsables RH : (noter l'orientation vers les aspects opérationnels)**

Cependant, ils ne disposent pas tous du pouvoir suffisant pour assumer pleinement leur rôle (6 cas) ; car, leur marge de manœuvre dépend de leur position hiérarchique, de la fonction qu'ils assument et du degré de délégation du pouvoir par la direction générale.

Ainsi, selon le point de vue de ces responsables, leurs rôles vis-à-vis de celle-ci varient d'une simple application des directives concernant la paie, le recrutement, la formation, à un conseil et une participation à la prise des décisions. Mais, ils s'accordent tous sur le rôle d'interface, qu'ils sont amenés à jouer, entre la direction et le personnel de l'entreprise.

Concernant le rôle du DRH à l'égard des employés, il se manifeste par ses activités courantes d'administration pure et simple du personnel (gestion des dossiers) et/ou

un rôle d'animation et de coaching grâce au soutien, à la motivation, à l'écoute et à l'encadrement qu'il leur assure. Ainsi, on peut constater une nette évolution de la perception du rôle du responsable des ressources humaines qui ne se considère plus comme un chef de personnel mais comme un animateur et un manager des équipes.

### **3.4 - Les stratégies de gestion et de développement des ressources humaines**

La planification stratégique des ressources humaines qui doit s'inscrire dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'existe pas dans les entreprises étudiées. Seule une prévision quantitative des besoins en effectif qui se pratique avec une vision courttermiste dans 3 entreprises. Cette pratique s'explique par la nature même de l'activité, qui fait que les responsables des RH humaines sont amenés à gérer plus d'occasionnels que de permanents comme nous l'avons souligné. 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, la majorité des responsables affirment disposer d'une démarche de recrutement où la décision dépend de la nature du poste à pourvoir. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'un poste administratif c'est généralement le directeur et/ou le responsable RH qui décide selon l'importance du poste. Mais, quand il s'agit d'un poste opérationnel qui nécessite des compétences particulières la direction se fait aider par le responsable du service concerné. Quant aux occasionnels, ils sont généralement recrutés par le responsable des RH.

À ce niveau une certaine préférence pour le recrutement des femmes ouvrières dans la chaîne de fabrication notamment dans les conserveries de poisson. La raison en est notamment leur sérieux, la qualité de leur travail et leur capacité d'endurance.

Les salaires sont fixés principalement sur la base de l'équité interne dans la plupart des cas et dans une moindre mesure en se référant à la masse salariale, ou en s'alignant sur les concurrents.

La rémunération évolue en fonction de deux critères : les compétences et l'ancienneté plus de la moitié affirment avoir une politique de rémunération, qui est révisée périodiquement dans 6 entreprises mais qui n'est formalisée que dans 4 entreprises et non affichée pour la totalité.

À ce niveau, nous avons constaté l'absence d'une stratégie de rémunération visant la fidélisation des personnes compétentes. Certains responsables trouvent même des difficultés à évaluer le travail de chaque employé et à établir une stratégie de rémunération sur la base de la performance individuelle.

9 entreprises 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 (9 cas) et la prise en charge des frais de formation en totalité (9 cas) ou en partie (1 cas) 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 principalement, par le fait que la majorité des entreprises enquêtées est orientée 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 8 entreprises. 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 de permanent ; et en se référant à la pyramide de Maslow, nous pouvons considérer que la majorité des employés est encore au stade d'assouvissement des besoins physiologiques et des besoins de sécurité.

Enfin, en matière de pilotage social, l'outil le plus utilisé est la gestion budgétaire (8 cas), suivi du bilan social (4 cas), de l'audit social et du tableau de bord social (3 cas). En dernière place, on trouve l'enquête du climat social (2 cas).

Le manque constaté au niveau des outils de pilotage social, nous amène à insister sur leur importance et à sensibiliser ces entreprises à leur utilisation notamment le tableau de bord qui peut être d'une grande utilité pour le responsable des ressources humaines. En effet, grâce aux indicateurs qui le composent, il donne des informations à la fois sur la structure de la population de l'entreprise (âge, ancienneté, qualifications etc), sur la politique sociale (emploi, rémunération, formation etc), et sur les comportements et les dysfonctionnements sociaux (Turnover, absentéisme, conflits etc) (Zardet 1998).

Concernant les domaines prioritaires du pilotage, nous avons pu noter principalement l'effectif et la compétence, la formation, le recrutement et la performance des employés.

On peut en déduire que le pilotage social a pour objet de répondre aux besoins des dirigeants : suivre l'effectif, assurer les compétences nécessaires et vérifier le niveau des performances économiques.

En se référant à la classification de Martory (2001) et celle de Farastier (1995), on peut considérer que le type

de pilotage social pratiqué par les entreprises agro-alimentaires est plutôt opérationnel et non stratégique. Il vise beaucoup plus le suivi du travail des employés au quotidien et n'a pas une vision stratégique qui pourra avoir un impact important sur la performance globale de l'entreprise.

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 agro-alimentaires, 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 (10 cas). 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 Analyse Critical Control Point (HACCP) pour mieux répondre aux exigences de leurs clients. 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 (10 cas) 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 au Maroc, 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 au niveau des comités d'entreprises qui n'existent que dans 5 cas ; alors qu'en principe, en vertu de la législation du travail, l'article 430 prévoit la nécessité de la mise en place de ces comités pour les entreprises qui emploient plus de 50 salariés.

## Conclusion

Les mutations actuelles de l'environnement international poussent les entreprises à adopter une vision stratégique dans la gestion de leurs ressources humaines. Les entreprises marocaines ne peuvent rester à l'écart de cette tendance. Notamment dans le secteur agro-alimentaire, dont une part importante de la production est orientée vers l'export. Dans le but d'améliorer sa compétitivité et assurer une meilleure insertion dans le marché international, ces entreprises doivent redéfinir le rôle de leurs responsables des ressources humaines. En lui offrant la possibilité de se doter des compétences adéquates, notamment par la formation, et en élargissant le périmètre de ses actions, la direction pourra mieux orienter la participation du DRH à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, au lieu qu'il soit considéré comme un simple chef du service personnel, il pourra jouer le rôle d'animateur au service de l'entreprise et de ses parties prenantes.

## Bibliographie

- Abord de Chatillon E. & Scouarnec A.** (2005), Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH ? Actes de l'université de printemps.
- Allali B.** (2005), Nouveau rôle du gestionnaire des ressources humaines et comportements organisationnels des employés cahier de recherche du CRISC n° 11 décembre.
- Bares F. & Cornolti C.** (2003), Le DRH, un homme de pouvoir ? Cahiers de recherche du GREFIGE Université Nancy 2, n° 07.
- Bastid** (2002), Le rôle stratégique des ressources humaines à la lumière du capital humain.
- Bournois F. & Brooklynderr C.** (1994 a), La fonction Ressources Humaines et les rôles des DRH en Europe dans les années 90, Papier de recherche, n° 4 URA.
- Bournois F. & Brooklynderr C.** (1994 b), Les Directeurs des Ressources Humaines ont-ils un avenir ? RFG mars-avril-mai.
- Boyer L., Levet P. & Scouarnec A.** (2005), Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié, actes de la 7<sup>e</sup> université de printemps de l'IAS.
- Calistis B. & Karolewics F.** (2005), RH et développement durable, une autre vision de la performance, Editions d'organisation.
- Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM)** (1996), Rapport d'enquête sur la gestion des ressources humaines au Maroc.
- Delattre M.** (2002), GRH et stratégie : le chaînon manquant du professionnalisme ? 3<sup>e</sup> université de printemps de l'IAS.
- Estay C.** (2002), Les apports de la direction des ressources humaines au management de projet et par projet, Congrès AGRH.
- Farastier D-A.** (1995), La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise « RFG, mars-avril-mai, pp. 43-55.
- Wills T., Labelle C. & Guerin G.** (2000), Le repositionnement du rôle des professionnels en ressources humaines, Gestion Volume 24, n° 4 hiver.

**Guerin G. et T. Wills** (2003), La gestion stratégique des RH : la perspective nord-américaine, in Encyclopédie des RH Vuibert, pp. 41-51.

**Jimenez A.** (2002), Un cadre conceptuel constructiviste pour l'étude des changements récents en gestion stratégique des ressources humaines, Actes du congrès de l'AGRH.

**Liouville J., Bayad M.** (1994), Stratégie de GRH et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, Cahier de Recherche du CEREM Metz n° 12/2.

**Martin-Alcasara F., Romeo-Fernandez P. et Sanchez-Gardey R.** (2005), Strategic human resource management : integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, The international Journal of Human Resource Management, Mai, pp. 633-659.

**Mbengue A. et D. Petit** (2001), Stratégie et gestion des ressources humaines, RFG janvier-février 4-10.

**Mignant A.** (2004), Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise, Actes de 22<sup>e</sup> université d'été de l'IAS, 26-27 août, Luxembourg.

**Réale Y. & B. Dufour** (2006), Le DRH stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines, Éditions d'Organisation.

**Scouarnec A.** (1999), Analyse des pratiques de GRH au Maroc : le cas de l'OCP, 1<sup>re</sup> université de Printemps de l'IAS.

**Stanwick P.A, Stanwick S.D.** (1998), The relationship between corporate social performance, and organisational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination, Journal of Business Ethics 17.

**Wills T.C. & Guerin G.** (2000), Le repositionnement des rôles des professionnels en RH : impacts sur les compétences et la mobilisation in Revue Gestion Volume 24, n° 4, Hiver pp. 20-31.

**Zardet V.** (1998), Les indicateurs sociaux, Personnel - ANDCP - n° 388, avril, pp. 22-23

# Changement de cap : l'audit concerne aussi le dirigeant de PME !

*Anne-Marie Fray*

*Professeur*

*ESCEM Tours*

*AMFRAY@escem.fr*

Un dirigeant qui reprend une entreprise (TPE, PE, PME) connaît en général le principe de l'audit d'acquisition consistant à étudier l'ensemble des aspects financiers et juridiques de la reprise. Mais il se doit de connaître également les aspects sociaux dus à la présence de salariés, l'obligation de reprendre l'ensemble des salariés étant notifiée par la loi<sup>1</sup>. Cependant cet héritage n'est pas toujours bien appréhendé par le repreneur en termes d'obligations et de responsabilité.

À ceci s'ajoutent, en cas de reprise mais également en cas de création, des obligations et responsabilités propres au dirigeant, sur le plan social, touchant à la fois, entre autre, sa prévoyance et sa sécurité matérielle. Le nouveau chef d'entreprise est soumis très vite au paradoxe de tout entrepreneur, paradoxe s'insérant entre développement, et donc prise de risques, et prévoyance, c'est-à-dire dispositions de prudence vis-à-vis du futur. En effet il doit veiller au développement de son entreprise en terme de hausse du CA, recherche de nouveaux clients, etc. ; il doit veiller également à la couverture de celle-ci en terme de dommages divers et responsabilité civile, éventuellement à la motivation et fidélisation de ses salariés par des couvertures santé et prévoyance, et ce tout en cherchant une optimisation de sa situation personnelle et de ses revenus, immédiats ou différés (choix du statut social, arbitrage rémunération/dividendes, stratégie retraite). Mais de l'autre côté, il met en péril son patrimoine personnel par des risques multiples liés à l'exploitation (politique commerciale, risque industriel, gestion sociale, etc.) et ou liés au dépôt de bilan.

À travers ces deux situations, reprise et création, il apparaît que si l'audit social commence à apparaître comme partie prenante de l'audit d'acquisition ou de création (Boussaguet, 2007), la situation même du dirigeant mérite un diagnostic, une analyse d'écarts par rapport aux objectifs posés, et un plan d'action adéquat et évaluable. Pour notre recherche, les champs d'investigation se sont révélés à travers l'étude d'une grande compagnie de prévoyance, et plus particulièrement à travers le processus de certification de ses conseillers que nous avons mis en place ces dernières années. Ce processus a permis de formaliser le questionnement social autour du dirigeant et de déterminer cinq champs d'investigation pour un audit efficace.

C'est pourquoi nous montrerons dans un premier point comment l'audit du dirigeant appartient au moins de façon théorique aux grandes lignes de l'audit social, pour présenter ensuite les champs d'intervention de cet audit.

---

<sup>1</sup> Art L 122-12 al 2 du code de travail : obligation faite au repreneur de poursuivre les contrats de travail avec tous les éléments qui les composent.

## 1. L'audit du dirigeant : les points communs avec l'audit social

L'audit du dirigeant s'appuie sur deux volets développés dans les objectifs de l'audit social : la prise en compte de principes porteurs de l'audit et d'un référentiel, et les enjeux du dirigeant à titre personnel et au titre de l'entreprise.

### 1.1 - Principe porteur et référentiel

Si à l'origine, l'audit a pour finalité la certification des comptes, l'audit social s'est rapidement appliqué aux modes opératoires tels que la paye, la formation, le recrutement, etc., et dont chacun de ces thèmes se caractérise, sinon par un référentiel, du moins par une liste de règles, dont l'origine peut être comptable, fiscale ou issue du code du travail, des conventions collectives et des accords d'entreprise (Igalens, 2003). Certaines de ces règles concernent directement la situation personnelle du dirigeant et justifient l'intérêt qui lui est porté.

De plus, nous pouvons identifier cinq principes porteurs de l'audit social qui pourraient également être la base des principes de l'audit du dirigeant (Meignant, 2006) :

- Le principe de cohérence : il met en évidence le degré d'harmonie et de logique. Ce principe de cohérence se retrouve dans l'équilibre de la situation juridique et social du dirigeant.
- Le principe de diagnostic : ou identification des écarts et causes après observation. Le diagnostic est nécessaire lors de la création/reprise et doit se refaire régulièrement (plan juridique et social).
- Le principe d'efficacité ou la capacité à atteindre les objectifs fixés avec les moyens et ressources affectés. Ce principe est plus présent que l'efficience, le résultat recherché étant moins de minimiser les moyens que de les utiliser d'une façon pertinente (enveloppe égale).
- Le principe de guide d'audit : sur l'aspect social, une série de questions permet au conseiller de prendre la mesure exacte de la situation personnelle et professionnelle du dirigeant et de l'évaluer dans le temps sur cette même base.
- Le principe d'indicateur : l'audit social du dirigeant nécessite à la fois des indicateurs sur la situation, mais également l'analyse de l'évolution dans le temps de sa situation et des effets projetés des mesures prises.

En ce sens l'audit du dirigeant entre, dans un premier temps, dans la forme de l'explication des écarts et d'identification des risques encourus, puis dans le repérage des écarts par rapport au référentiel (et à la situation attendue). Il analyse également la cohérence et la pertinence des solutions retenues et mesure leur efficacité dans le temps. Il s'appuie à la fois sur la mise en conformité (respect de la légalité : exemple de la situa-

tion du conjoint), sur l'analyse d'une situation spécifique (situation juridique, sociale du dirigeant et de l'entreprise), et sur l'analyse de processus ressources humaines (mode de rémunérations et avantages fiscaux du dirigeant et de ses salariés).

### 1.2 - Les enjeux du dirigeant et de l'entreprise

L'audit se définit selon des objectifs et des enjeux dont quatre d'entre eux rentrent plus particulièrement dans notre champ d'études (Igalens, 2000) :

- L'utilisation au mieux des moyens du dirigeant et de l'entreprise, la conservation de son autonomie et de son patrimoine.
- Le respect des règles et du droit.
- La connaissance et l'évaluation des risques encourus et la capacité à anticiper les événements pour en maîtriser les changements.
- L'analyse positive de la pertinence et de l'efficacité des outils et des pratiques sociales.

Mais les acceptions de l'audit ouvrent ce champ au-delà du dirigeant : dans un sens premier l'audit social entre dans le champ entre entreprise, emplois et personnel (Vatier, 1988). Et dans un sens plus large, l'audit examine l'ensemble des effets induits par la présence des salariés de l'entreprise. (Plane, 2000).

Actuellement, il tend à se caractériser par une variété des niveaux d'observation, de domaines et d'activités différentes à auditer : enjeux, risques, catégories particulières... (Bonnet et alii, 2007)

L'audit de prévoyance du dirigeant rentre donc dans l'interrogation de l'auditeur social, et ce par ses trois aspects :

- Par la conformité : aspects réglementaires et juridiques en matière de prévoyance, statut du conjoint, respect des règles de prévoyance collective.
- Par l'efficacité : objectifs atteints tant sur la situation présente et future du dirigeant que sur, par exemple, les outils de rémunérations et leurs effets sur les salariés.
- Par la stratégie : capacité à assumer le défi social et contribuer ainsi à la pérennisation de l'organisation.

En cela, les enjeux du dirigeant se situent sur trois axes complémentaires : l'axe de sa responsabilité, l'axe de sa prévoyance et l'axe (éventuellement) de la situation du conjoint.

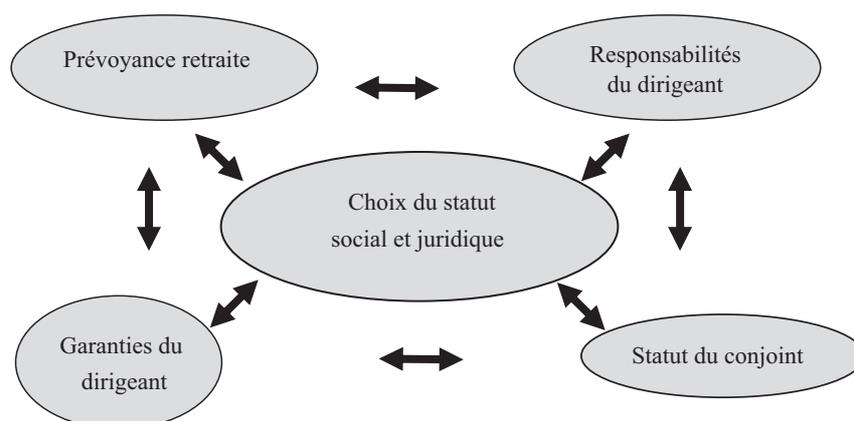
#### 1.2.1 - Les champs d'investigation l'audit du dirigeant

Se reporter au schéma page suivante

#### 1.1.2 - Le choix du statut social du dirigeant

Le choix du statut social (et juridique) est évolutif suivant la situation personnelle et professionnelle du dirigeant : c'est pourquoi examiner la situation régulièrement et calculer les risques et profits est une nécessité

Les zones d'audit du dirigeant



d'efficacité.

Deux statuts sociaux sont en opposition de choix : salarié/non salarié. Le statut social statistiquement le plus choisi par les entrepreneurs est celui de non salarié mais plusieurs facteurs peuvent intervenir : l'âge du repreneur, ses expériences antérieures, son statut antérieur, sa capacité à prendre des risques et éventuellement un état de santé insuffisant qui oblige au choix salarié, par risque de refus des organismes concernés à couvrir le risque.

Le choix du statut social du dirigeant n'est pas neutre : de lui va dépendre diverses formes de rémunérations et de prévoyance. La difficulté de ce choix réside dans son interaction directe avec le statut juridique de l'entreprise.

Le tableau 1 ci dessous récapitule les choix juridiques et leurs conséquences sociales immédiates.

D'une façon générale, le choix du statut social doit s'apprécier non pas abstraitement, mais en comparant à la fois le montant des cotisations de sécurité sociale, et les prestations servies au titre des régimes maladie,

retraite de base, retraite complémentaire et chômage éventuel. Cette comparaison doit se faire en fonction du niveau de revenus envisagé, de l'âge du chef d'entreprise, de son état de santé, et de la structure familiale (situation matrimoniale, nombre et âges des enfants...). Ce qui nécessite de réactualiser les décisions prises. Mais la comparaison globale est malgré tout difficile, puisque, par exemple, l'architecture des régimes de retraite est propre à chaque branche d'activités. En pratique, le choix du statut social doit s'apprécier en effectuant une analyse précise du taux de rendement de chaque régime en fonction des risques encourus par le chef d'entreprise à titre professionnel (risques maladie et chômage, retraite...). La seule différence notable existant entre les salariés et les non-salariés est celle de l'absence de toute protection obligatoire au titre de l'assurance chômage pour les chefs d'entreprise non-salariés. Le risque lié à la cessation d'activité peut toutefois être couvert par l'adhésion à une assurance privée. Actuellement, le chef d'entreprise non-salarié ne bénéficie donc pas nécessairement d'une protection sociale inférieure ou de moindre qualité que celle d'un travailleur salarié.

Tableau 1 : régime social du dirigeant

<i>Entreprise</i>	<i>Régime du dirigeant</i>
EURL	Si le gérant est associé unique : régime des non salariés Si le gérant est un tiers : assimilé salarié
SARL	Gérant minoritaire ou égalitaire : assimilé salarié Gérant majoritaire : non salarié
SA	Le Président est assimilé salarié Les autres membres du C.A ne sont pas rémunérés pour leurs fonctions de dirigeants et ne relèvent par conséquent d'aucun régime général
SAS/SASU	Le Président est assimilé salarié
SNC	Régime des non-salariés
Association	Les dirigeants sont assimilés salariés sous certaines conditions

### 1.1.3 - Les responsabilités du dirigeant

La responsabilité du dirigeant recouvre des champs d'apparence différente, mais reliés par la définition même de l'entreprise : créer des richesses et assurer sa pérennité. Si le travail de l'entrepreneur et de ses salariés éventuels assure le premier objectif, les systèmes de prévoyance sont incontournables pour renforcer la pérennité professionnelle et personnelle du dirigeant et de son entreprise. En effet, sa responsabilité est de plus en plus interpellée par des attaques juridiques portant sur la personne physique, et l'attention doit être portée à la fois sur les mandataires sociaux, ainsi que sur les hommes clés de l'entreprise, quels que soient leurs statuts, puisque, dans le cas d'une condamnation effective, le patrimoine personnel sera touché si besoin. Cette action restera valable même après la cessation d'activités du dirigeant s'il y a lieu, et peut mettre en cause à défaut le conjoint, les héritiers et les ayants droits. Or la responsabilité civile de l'entreprise ne garantit pas personnellement le dirigeant. Dans ce cas, que faudra-t-il auditer ?

#### *La responsabilité civile du dirigeant*

Les dirigeants d'entreprise peuvent être mis en cause pour des fautes commises dans les actes de gestion exercés avec ou sans mandat et plusieurs acteurs ont la possibilité d'exercer la remise en cause en terme de responsabilité civile du dirigeant : les actionnaires, les créanciers, les divers préposés, les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs, les concurrents...

La solution réside, en terme de prévoyance, sur une garantie de prise en charge des conséquences pécuniaires de la responsabilité civile, ainsi que des frais de défense au civil comme au pénal<sup>2</sup>.

#### *La garantie perte d'emploi*

Selon l'article L 351-4 du Code du travail, seuls les

salariés titulaires d'un contrat de travail participent au régime d'assurances chômage. Un dirigeant d'entreprise titulaire d'un mandat social et démis de ses fonctions ou perdant son emploi (salarié ou non) ne peut bénéficier des allocations chômage même lorsqu'il est assimilé à un salarié au regard de la Sécurité sociale<sup>3</sup>. Le tableau 2 ci dessous présente les différentes situations dans lesquelles peut se trouver l'entrepreneur.

Les possibilités de se prémunir contre ce risque existent sous plusieurs formes : mais un diagnostic précis (situation entreprise, situation personnelle, âge, patrimoine) et évolutif sera à même de faire prendre ou non cette garantie de façon pertinente.

#### *La garantie homme clé et le risque décès*

Le bon fonctionnement de l'entreprise est conditionné par la présence d'homme-clé dont la fonction ou la responsabilité est déterminante : le dirigeant, dont la disparition ou l'absence prolongée peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise, ou un associé dont la disparition peut générer un risque de cession de parts à héritiers ou à concurrents.

Ces phénomènes interviennent d'autant plus fortement que l'entreprise est petite, et/ou que le pouvoir et les informations sont peu partagés, et/ou que le dirigeant possède les compétences correspondant exactement au métier et aux avantages concurrentiels de l'entreprise. La garantie homme clé accident répond à ce besoin en prévoyance pour faire face à tout ou partie des frais conséquents à cette disparition ou absence et couvrir la perte de chiffre d'affaires résultant de l'arrêt de travail de l'homme-clé de l'entreprise. Elle consiste au versement d'une indemnité « frais généraux » pour maintenir la bonne marche de l'entreprise.

La prise de cette garantie dépendra du diagnostic stratégique et de la situation personnelle du dirigeant dans son entreprise.

Tableau 2 : situation du dirigeant en cas de perte d'emploi

<b><i>Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL)</i></b>	
Gérant ou collège de gérance majoritaire- égalitaire (50% du capital)	Exclusion de l'assurance chômage
Gérant ou collège de gérance minoritaire - non associé	Participation, si cumul contrat de mandat + contrat de travail
<b><i>Société en Nom Collectif</i></b>	
Associé Gérant associé	Exclusion de l'assurance chômage
Gérant non associé	Participation, si cumul contrat de mandat + contrat de travail
<b><i>Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)</i></b>	
Associé unique Gérant associé unique	Exclusion de l'assurance chômage
Gérant non associé	Participation, si cumul contrat de mandat + contrat de travail

Le risque décès procède de la même démarche. L'objectif est de mettre en place un capital pour les repreneurs (associés survivants, héritiers) ou pour l'entreprise elle-même et de donner ainsi à cette dernière les moyens de traverser la crise dans laquelle le décès de son dirigeant l'entraîne. Ce type de prévoyance donne à l'entreprise la faculté d'emprunter et d'utiliser l'effet de levier du crédit. Elle peut en effet déléguer le capital décès au profit d'une banque et ainsi l'utiliser comme couverture d'emprunt à hauteur du montant du prêt. Ce qui n'est pas négligeable en cas de poursuite d'activités.

#### 1.1.4 - La prévoyance retraite

Les entrepreneurs sont touchés directement par le questionnement de la retraite et le déséquilibre actifs/non actifs dans les années à venir : ainsi, pour les artisans le rapport démographique de 1,12 en 1993 est annoncé à 0,67 pour 2010.

Dans cette situation, l'entrepreneur est responsable de ses propres revenus futurs. Salarié ou non-salarié de son entreprise, il doit faire des choix de base et/ou complémentaires. Le tableau 3 montre les différents outils à sa disposition suivant le statut choisi.

Le choix et la complémentarité de ces principales mesures à la disposition du dirigeant, se feront à travers un arbitrage effectué par un conseil et sous forme d'audit spécialisé. Il s'agit d'une analyse des processus ressources humaines sur les modes de rémunérations et les avantages fiscaux du dirigeant et de ses salariés. En effet certains de ces outils doivent être introduits par collègues, et/ou pour l'ensemble des salariés : le choix personnel du dirigeant n'est donc pas neutre pour le collectif.

Ultérieurement, la révision des choix est toujours possible mais nécessite une analyse de rendement futur/situation présente/situation future très fine. Ce qui démontre à nouveau la difficulté du choix judicieux du statut social et juridique de l'entreprise et du dirigeant.

#### 1.1.5 - La situation du conjoint

Devant l'inéquité du statut du conjoint participant à l'entreprise (conjointe...), et les drames consécutifs (pas de revenus, ni retraite, ni couverture sociale, bref travail non rémunéré etc., ...) plusieurs dispositions législatives ont été prises et le décret du 1/8/ 2006 affirme le caractère obligatoire du choix d'un statut du conjoint participant pour le 1<sup>er</sup> juillet 2007 au plus tard. Les options possibles imposées par la loi PME reposent sur trois statuts : collaborateur, associé, salarié. L'option choisie est déclarée auprès du Centre Français des Entreprises puis mentionnée au registre des chambres concernées. Il est donc très important pour le repreneur qui travaille en couple de bien réfléchir aux avantages et inconvénients de chaque statut.

- *Situation 1 : les deux époux souhaitent se placer sur un pied d'égalité : statut d'associé*

Ils ont eu cette idée ensemble et veulent s'impliquer ensemble tant au niveau de la mise en œuvre du projet qu'au niveau de la conduite de l'entreprise. Ils pourront, dans cette situation, envisager la création/reprise d'une société, dans laquelle ils détiendront chacun un certain nombre de parts sociales, ce qui leur donnera droit à une partie des bénéfices. Ils seront ainsi « conjoints associés », rémunérés ou non. Mais ils doivent être conscients qu'une mésentente, et a fortiori,

Tableau 3 : outils de retraite pour entrepreneur salarié et non-salarié

	<i>Dirigeant salarié</i>	<i>Dirigeant non salarié</i>
<i>Approche individuelle</i>	Retraite de base Régime complémentaire obligatoire Cumul emploi/retraite PERP Rachat de trimestre Assurances personnelles (Retraite/vie/décès) PEA	Retraite de base Régime complémentaire <sup>45</sup> Cumul emploi/retraite Contrat Madelin PERP Rachat de trimestre Assurances personnelles (Retraite/vie/décès) PEA
<i>Approche collective</i>	Article 83 et 39 PEE PERCO	PEE PERCO

<sup>2</sup> Ne sont pas garantis les amendes pénales, les fautes commises par le dirigeant pour son profit personnel, la responsabilité civile professionnelle.

<sup>3</sup> Une participation du régime chômage pour le dirigeant ou associé peut-être toutefois envisagée, mais sous diverses conditions : justi-

fier d'un contrat de travail, d'exercice de tâches techniques, rémunérations correspondantes, d'un lien de subordination juridique.

<sup>4</sup> Obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour les commerçants (Organic) - loi du 21/8/2003.

<sup>5</sup> De droit pour les artisans.

un divorce, pourra mettre en péril l'entreprise, surtout s'ils sont associés à 50/50. En revanche, ils peuvent être réunis sous contrat de mariage ou pacs, ou sous forme de concubinage.

- *Situation 2 : un seul des époux est porteur du projet, mais il souhaite associer son conjoint à l'exploitation ou à la gestion de l'entreprise : statut salarié ou collaborateur*

Deux cas sont envisageables :

- *L'entrepreneur emploie son conjoint en tant que salarié.*  
Cette situation peut se rencontrer si ce dernier parti-

cipe effectivement à l'activité de l'entreprise à titre habituel et professionnel, est titulaire d'un contrat de travail correspondant à un emploi effectif, et perçoit un salaire normal, c'est-à-dire proportionnel à sa qualification. Le conjoint ne doit pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. Dirigeant et conjoint peuvent être réunis sous contrat de mariage ou pacs, ou sous forme de concubinage.

Si ces conditions sont réunies, la rémunération versée au conjoint salarié est déductible intégralement si la société est soumise à l'IS (impôts sur les sociétés), la déduction dépendant de l'adhésion ou non à un CGA (Centre de Gestion Agréé). De plus le conjoint salarié

Tableau 4 : analyse sociale, fiscale et juridique des différents statuts du conjoint

	<i>Analyse sociale</i>	<i>Analyse fiscale</i>	<i>Analyse juridique</i>
<b>Conjoint associé</b>	1° Associé gérant minoritaire ou égalitaire : salarié 2° Associé gérant majoritaire : régime TNS 3° Associé non gérant : salarié	Charges sociales obligatoires déductibles (idem exploitant et quelque soit le type de société) BIC ou BNC partagé si société soumise à I.R. Traitement et salaire ou Art 62 si société soumise à I.S. Bénéficie de la loi Madelin.	Association possible sous tout régime matrimonial. Responsabilité limitée aux apports si SARL ou SELARL. Garantie supplémentaire en cas de divorce ou décès : détention d'une partie du capital.
<b>Conjoint salarié</b>	Possible quel que soit le statut juridique de l'entreprise. Ouverture des droits maladie/maternité sous conditions d'heures Particularité du lien de subordination pris en compte par les Assedic	Déductibilité du salaire sans conditions dans société soumise à l'IS Déductibilité sans limite (CGA) ou limitée (non CGA) dans BIC, BNC ou société soumise à l'IR Cotisations sociales des salaires déductibles en totalité	Ne peut être délégué du personnel Partage des responsabilités pour les actes graves de disposition portant sur les biens de l'entreprise si celle-ci est un bien commun. Séparation du patrimoine personnel de celui de l'entreprise si régime de séparation de biens.
<b>Conjoint collaborateur</b>	Cotisations sociales obligatoires (sauf maladie/maternité et allocations familiales) Pas de prestations en espèces (IJ) mais double allocation maternité (forfait + remplacement) Constitution droits propres retraites. Choix dans les formules de cotisations.	Cotisations déductibles du BIC ou BNC Loi Madelin possible	Inscrit au registre afférent (électeur et éligible) Réputé avoir reçu mandat de gestion Engagé par les cautions quelque soit le régime matrimonial

peut bénéficier de l'allègement de charges sur bas salaires sous deux conditions : cotiser à l'assurance chômage et valider la couverture auprès des Assedic tous les ans ; ne pas avoir mis en place un statut salarié à la suite d'un contrôle de l'Urssaf...

*- Le conjoint intervient dans l'entreprise en qualité de conjoint collaborateur.*

Ce statut peut être adopté par le conjoint d'un entrepreneur individuel, de l'associé unique d'une EURL ou du gérant majoritaire d'une SARL ou SELARL de moins de 20 salariés. Pour cela le conjoint doit collaborer à l'entreprise régulièrement et effectivement, ne pas percevoir de rémunération et ne pas être associé dans la société. Seul le conjoint marié à un chef d'entreprise individuelle peut prendre l'option conjoint collaborateur (concubins et pacsés n'ont droit qu'aux statuts associés ou salarié), et dans le cas d'entreprises commerciales, artisanales ou libérales. Le conjoint collaborateur est autorisé à accéder au PEE (Plan Epargne Entreprise) et au PERCO (Plan Epargne Retraite Collectif), dans les conditions identiques à celles du mandataire social (entreprise de 1 à 100 salariés). Il a droit à la formation professionnelle continue et peut cumuler un statut de salarié à mi-temps et de collaborateur dans deux entreprises différentes, sous contraintes de temps de travail et de participation effective à l'activité de l'exploitant.

Pour les trois statuts possibles, trois analyses sont à réaliser : sociale, fiscale et juridique. La comparaison en est donnée dans le tableau 4, page précédente.

Au-delà des critères de statut, la prise en compte de facteurs personnels peut amener à des choix différents : différence d'âge entre conjoints, couple non marié, conjoint avec carrière incomplète, enfant à charge fiscalement pendant la retraite, exploitant remarié, enfants de plusieurs lits, famille nombreuse, conjoint avec patrimoine important, etc., ...

Le choix du statut demande donc une étude individualisée.

## Conclusion

L'environnement social et les diverses composantes de la protection sociale ont une influence directe sur la vie de l'entreprise. Les choix de statut, qui à première vue pourraient être dictés par la présence ou non d'associé, la stratégie de développement et l'aspect financier, sont soumis également à l'arbitrage social et à ses conséquences financières et personnelles sur le dirigeant, sur son conjoint éventuel, et sur son entreprise. Or peu de gestionnaires prennent en compte cette dimension et moins encore la lient à l'analyse de leur activité. Or la dimension sociale est un enjeu fondamental à la fois pour les entrepreneurs, quelque soit la taille de l'organisation, pour les salariés, et pour l'environnement des citoyens. En ce sens l'audit du dirigeant entre dans les objectifs de l'audit social, mais interfère également avec la responsabilité sociale de l'entreprise, tant du point de vue externe (arbitrage répartition/capitalisation, par exemple) qu'interne, (choix d'outils pour le dirigeant et les différents collègues de salariés). Cette voie est sans doute un des changements de la vision du dirigeant, mais c'est avant tout un enjeu de pérennité.

## Bibliographie

**Bonnet M., Beck E., Zardet V.** (2007), Audit social, audit socio-économique : perspectives et positionnements, *Actes de l'IAS*, université de Moscou.

**Bouddaguet S.** (2007), Repreneurs de PME : ne sous-estimez pas l'audit social ! , *Actes de l'IAS*, université de Moscou.

**Igalens J.** (2000), *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons.

**Igalens J.** (2003), Audit Social, in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

**Lecointre G.** (2002), La transmission d'entreprise en pratique, Gualino.

**Maignant A.** (2006), Référentiel de l'audit social, document de travail, IAS, université d'été.

**Plane J.M.** (2000), *La gestion des ressources humaines*, Flammarion.

**Vatier R.** (1992), Audit social, in Helfer et Orsoni, *Encyclopédie du management*, Vuibert.

**Weiss D. et alii** (2005), *Ressources Humaines*, La protection sociale, réalités et enjeux pour la GRH, Editions d'Organisation.

# Auditer l'impact identitaire des changements organisationnels : le cas SACADIS

## **Marie-Amélie Garcia**

Doctorante en Sciences de Gestion  
IAE de Corse  
marie-amelie.garcia@wanadoo.fr

## **Patrice Terramorsi**

Doctorant en Sciences de Gestion  
IAE de Corse  
terramorsi@univ-corse.fr

## 1. Revue de littérature

### 1.1 - Changements et résistances identitaires

« Rien n'est permanent, sauf le changement », ces paroles d'Héraclite d'Ephèse mettent en exergue la pensée communément admise selon laquelle l'existence de toute chose est soumise à une transformation permanente. Or, les conditions même de l'action de l'Homme l'obligent à réduire « l'infinité des possibles », en se référant, pour un temps plus ou moins long à un certain nombre d'évidences, structurant sa représentation de la société et de la place qu'il occupe au sein de celle-ci (Kaufman, 2007).

La gestion du changement, qui consiste selon Bernoux (1995), à favoriser une association harmonieuse entre l'endogène et l'exogène, entre le permanent et le nouveau, doit ainsi s'appuyer sur l'audit social, afin de mettre à jour les facteurs humains de résistances au changement organisationnel.

Selon les travaux de Paillé (2003), c'est à Lewin que l'on doit la définition moderne du concept de « résistance au changement », celle-ci renvoyant à l'idée que « toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets ».

S'appuyant sur les travaux de Jabes (1994), de Crozier et Friedberg (1977), de Ouimet et Dufour (1997), ainsi que ceux de Jacques (1996), Paillé (2003) détermine cinq sphères de résistance au changement respectivement relatives à des raisons psychologiques, des raisons économiques, des raisons politiques, des raisons identitaires et enfin des raisons psychiques.

Nous porterons notre attention sur le développement d'une démarche d'analyse des stratégies identitaires de résistance au changement, définies par Paillé (2003) comme la mise en œuvre de « mécanismes psycho-cognitifs » destinés à protéger les référents identitaires face à un changement significatif de l'environnement. D'une part, en raison de la « multiplication des relations sociales », ainsi que de la « délinéarisation des parcours biographiques », qui favorisent l'apparition d'une « identité individuelle » (Honneth, 1992) (Jung, 1986). D'autre part, parce qu'à tous les niveaux les entreprises sont marquées par une ressource humaine toujours plus diverse (Bazantny, 2002).

Au sein des organisations, si les situations de travail tayloriennes ou bureaucratiques étaient caractérisées par une certaine « confiscation de l'expérience identitaire et stratégique au profit d'une élite », le processus de « réenchâtement » de l'espace organisationnel,

selon l'expression de Osty (2002), pose aujourd'hui avec insistance la question de la relation entre expérience de travail et identité (Sainsaulieu, 1996).

Aussi, à l'heure où les repères identitaires traditionnels, ne parviennent plus à « mobiliser et former les capacités productives dont l'entreprise à besoin » (Sainsaulieu, 1996), il semble opportun de mobiliser les travaux menés notamment par Tajfel (1978), puis Turner (1985) qui à travers les théories de « l'identité sociale » et de « l'auto-catégorisation » permettent de développer une approche renouvelée du comportement du sujet au sein du groupe que représente l'organisation.

Si l'on admet à la suite de Paillé (2003), que « les comportements et attitudes trouvent leur justification dans la mesure où ils sont enchâssés dans un système », il semble pertinent d'étudier en parallèle changements organisationnels et processus identitaires.

Ainsi, lors des périodes de changements organisationnels majeurs, les salariés voient les référents qui permettaient de donner du sens à leur place au sein du groupe se modifier, sans que dans la majorité des cas, ils soient réellement associés à ces bouleversements. Dès lors, lorsque des tensions trop importantes se font jour, des situations de déséquilibre identitaire peuvent apparaître entre valeurs « ontologiques », par lesquels les sujets se définissent comme différents des autres et valeurs « pragmatiques », exigées par le système auxquels ils participent. (Camilleri, 1999).

Dans ce cas, le salarié a le choix entre deux possibilités. Soit il se conforme aux nouveaux référents en gommant, le plus possible, ses différences et prive alors l'entreprise des capacités spécifiques qui font la richesse de la diversité. Soit il développe des stratégies de valorisation de ses différences, afin de les faire reconnaître par les autres. (Camilleri, 1999). On est alors dans le développement de stratégies de résistance au changement.

Pour des salariés plus libres et plus autonomes, « le travail même ordinaire est désormais un enjeu essentiel pour la reconnaissance de soi » (Dubar 1991). De fait, la problématique de la gestion du changement pour l'entreprise amplifiée par la diversité des ressources humaines repose sur sa capacité à comprendre l'impact de la modification de ses règles de fonctionnement sur les processus identitaires.

Il s'agit alors de développer une analyse permettant de révéler la relation réciproque pouvant exister entre fonctionnement organisationnel et processus identitaire. Cela afin d'associer aux politiques de changement les « ressources de sens » dont les salariés sont porteurs (De Foucauld, 1995). Dès lors, à une période où les discours managériaux

présentent la capacité d'adaptation comme une vertu cardinale, il est indispensable, dans le cadre d'une gestion qui se veut « responsable » de réfléchir à une approche à la fois dynamique et opératoire de l'impact identitaire des changements organisationnels. L'emploi du concept de « lutte pour la reconnaissance » de part les nouvelles possibilités offertes en termes d'analyse des rapports sociaux semble, pouvoir servir de base à une telle démarche (Hegel, 1982, Honneth 1992).

## **1.2 - Concept de « lutte pour la reconnaissance » et audit social**

### **1.2.1 - Le développement du concept de reconnaissance**

Le concept de reconnaissance est caractéristique du regard de la philosophie sociale moderne sur la question identitaire. Ainsi, avec la remise en cause des systèmes traditionnels de sens, l'individu est contraint de rechercher au travers des rapports intersubjectifs entretenus avec autrui, les référents identitaires qui lui étaient auparavant octroyés. Ce qui explique pour Caillé et Lazzeri (2004), l'explosion des attentes et des demandes de reconnaissance à laquelle on assiste aujourd'hui au sein de l'espace public.

Hegel (1982) est le premier à analyser les conflits sociaux comme l'expression d'une « lutte pour la reconnaissance », cela au-delà de la seule « lutte pour l'existence », qui expliquait jusque-là l'ensemble des comportements au sein de la société. Par la suite, de nombreux auteurs tels que Habermas (1998), Mead (1963), Fraser (2005), Taylor (1992) et dans une certaine mesure Mauss, à travers sa théorie sur la réciprocité du don (1924), ont développé ce qui apparaît aujourd'hui comme un véritable paradigme.

Au sein de cette réflexion, l'expérience de travail bénéficie d'une attention toute particulière dans la mesure où, selon Sobel (2004), elle permet « de prendre conscience de soi, tout en se faisant reconnaître comme membre à part entière de la communauté humaine ».

### **1.2.2 - Les limites du concept de reconnaissance en GRH**

En gestion des ressources humaines, si les enjeux managériaux relatifs à la reconnaissance semblent connus, notamment grâce à Claude Bourcier, ainsi qu'aux travaux de l'Institut de la reconnaissance de l'ESC Rouen, les recherches se limitent souvent à une conception de la reconnaissance en tant que « récompense », faisant suite à l'atteinte d'objectifs formels fixés par l'entreprise (Bourcier, 1997). Aussi, si des approches théoriques existent, telle que la théorie de la dissonance cognitive (Festinger 1957), ou la théorie des besoins (Maslow 1954), celles-ci ne permettent pas de mener une analyse opératoire du concept de reconnaissance en tant que révélateur des stratégies identitaires.

À notre connaissance, aucune analyse des résistances identitaires au changement n'a encore été réalisée en sciences de gestion, à travers la grille de lecture de la « reconnaissance », alors que les conceptualisations modernes, notamment celle développée par Honneth (1992) le permettrait.

### **1.2.3 - La « lutte pour la reconnaissance »**

Se référant aux réflexions d'Hegel, Honneth (1992), propose d'observer « la lutte pour la reconnaissance » menée par l'individu, à travers trois niveaux successifs que sont la reconnaissance affective, la reconnaissance des droits et la reconnaissance des sociales capacités spécifiques. Pour avoir la possibilité de développer une forme « d'estime de soi », le salarié doit avoir le sentiment que ces trois niveaux lui donnent la possibilité de se positionner comme acteur de l'interaction sociale, d'où va naître son identité à la différence du principe de satiété développé par Maslow (1954).

Les modes de reconnaissance étant liés à des configurations organisationnelles spécifiques, l'évolution de celles-ci est susceptible de créer des tensions et des incompréhensions à partir desquelles le salarié, ayant fait l'expérience du « déni de reconnaissance », développe des stratégies identitaires de rééquilibrage qui expliquent en grande partie pour Nancy Fraser (2005), les mouvements sociaux de la fin du XX<sup>e</sup> siècle.

La première dimension de la lutte pour la reconnaissance présentée par Honneth, est relative aux « relations primaires qui (...), impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes ». Les études empiriques de cette dimension sont principalement orientées sur la relation affective liant la mère et son enfant. Menées notamment par Winnicott (1970), elles perçoivent cette relation comme une « union symbiotique », où les deux partenaires de l'interaction reprennent leurs indépendances, lorsqu'ils parviennent à se reconnaître à la fois comme autonome et comme dépendant d'autrui. Ainsi, ce niveau de reconnaissance que Hegel désigne comme la capacité à « être soi-même dans un étranger » (Ibid), constitue un arc de tension communicationnel, qui relie continuellement l'expérience d'être seul et celle de la fusion avec autrui. Si l'un des deux aspects est dominant, l'on se trouve alors dans le cadre d'une situation pathologique, pouvant faire naître des frustrations conduisant à des situations conflictuelles. Pour Honneth (1992), cette capacité d'être seul, représente la première phase du processus identitaire et doit être reliée avec ce que Erikson (1980) présente comme étant la « confiance en soi ». Cette dimension de la « lutte pour la reconnaissance » semble pouvoir participer à la compréhension du lien affectif que les salariés tissent avec certains membres de l'organisation. Il apparaît ainsi possible d'associer ce mode de

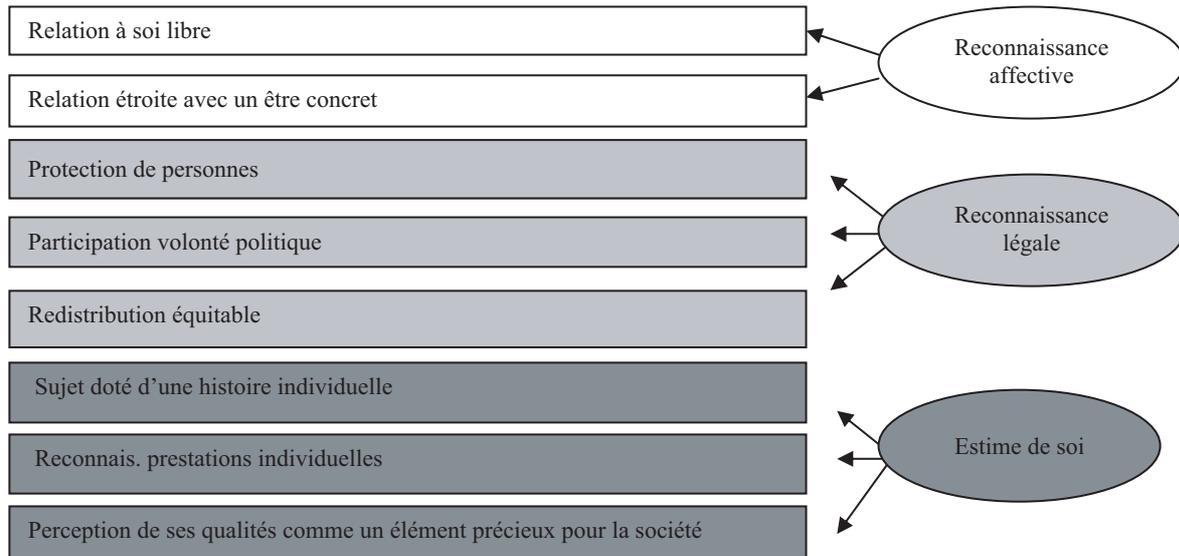
reconnaissance identitaire à la configuration organisationnelle « entrepreneuriale » caractéristique des entreprises familiales, tel que définit par Pichault et Nizet (2000).

La seconde dimension concerne la capacité pour l'individu à se considérer comme un sujet de droit autonome. Celle-ci semble pouvoir être associée au modèle « objectivant », décrit comme une tentative de systématisation des processus de gestion, à travers la mise en œuvre de règles impersonnelles. En s'appuyant sur les évolutions des sciences juridiques, ainsi que sur la théorie développée par Marshall (1963) concernant l'évolution historique des droits, Honneth (1992) distingue trois niveaux successifs dans la reconnaissance légale : la reconnaissance du droit civil, qui protège l'individu dans sa liberté et sa propriété face aux risques d'empiétements illégitimes, puis la reconnaissance du droit politique, qui garantit à tous, la participation à la formation de la volonté publique. Enfin la reconnaissance du droit social, qui assure à chacun, les moyens élémentaires indispensables à l'appartenance à la communauté politique. Si ces trois éléments ne sont pas réunis, le passage d'un système basé sur la reconnaissance affective à un autre centré sur une reconnaissance « légale » non satisfaisante risque de développer chez les salariés un sentiment d'« exclusion structurelle » (Honneth 1992) les conduisant à mettre en œuvre de stratégies identitaires de résistance au changement.

Pour finir, la troisième dimension de ce processus de reconnaissance est relative à ce que Honneth (1992) désigne comme « l'estime sociale ». On n'entre pas ici dans le cadre précis d'une configuration organisationnelle telle que définies par Pichault et Nizet (2000), mais se rapprochant toutefois du modèle « individualisant » dans la mesure où celui-ci a pour vocation de permettre la reconnaissance des « qualités » et « capacités » concrètes que les individus mettent au service du groupe. Ainsi, l'évolution organisationnelle doit offrir la possibilité aux salariés de « faire coïncider la réalisation de soi et la concrétisation des fins abstraites de la société » (Honneth, 1992). Voir figure page suivante.

Dès lors, si l'intérêt d'analyser le processus de reconnaissance tel qu'il est décrit par Honneth (1992) paraît évident dans la compréhension des interactions sociales (Renault, 2000), l'enjeu est désormais d'interroger empiriquement les possibilités d'adaptation de cette approche en termes d'analyse des résistances identitaires au changement.

Figure 1 : schématisation du concept de « lutte pour la reconnaissance »



D'après Honneth (1992)

## 2. Le cas SACADIS

### 2.1 - Présentation

L'étude du cas SACADIS, un magasin franchisé du leader français de la grande distribution, permet à travers l'analyse des phases menant à un mouvement social, d'explorer l'intérêt d'une analyse de l'impact du changement dans les processus identitaires, à partir du concept de « lutte pour la reconnaissance ».

La démarche a été menée à partir de 10 entretiens semi-directifs réalisés avec des salariés choisis de manière raisonnée, afin d'obtenir une représentation caractéristique de l'organisation. Les critères de sélection étaient l'âge, le sexe, l'ancienneté et le métier exercé.

Les entretiens ont été réalisés à partir d'un guide adapté de la démarche d'audit de la culture développée par Thévenet (1992). Le choix de ce guide repose sur sa capacité à permettre l'expression des individus vis-à-vis d'éléments structurants de l'identité au sein de l'organisation que sont la trajectoire, le métier, l'activité de l'entreprise, le fondateur, l'histoire de la firme, la relation entre l'entreprise et l'enseigne, les valeurs de l'entreprise, ainsi que les signes et symboles.

Ces entretiens ont par la suite fait l'objet d'une analyse au travers du prisme de la « lutte pour la reconnaissance » (Honneth, 1992), réalisée à l'aide du logiciel SPAD et du croisement de trois démarches :

- une analyse textuelle thématique ;
- une analyse entretien par entretien (révélation du sens caché) ;
- une analyse de la vision du responsable ressources humaines (vision globale).

### 2.2 - Le cas SACADIS

Le cas de l'entreprise SACADIS présente de manière explicite les effets d'une politique de changements organisationnels menée sans anticipation de l'impact de celle-ci sur l'interaction identitaire. L'analyse d'un mouvement social, à partir d'une grille de lecture adaptée du concept de « lutte pour la reconnaissance », permet de révéler les effets d'une incohérence entre les référents identitaires utilisés par les salariés et les nouveaux modes de fonctionnement de l'organisation.

En effet, l'entreprise SACADIS, grande surface alimentaire franchisée, après une croissance continue depuis plusieurs années, est en phase d'être intégrée à l'enseigne. Les salariés n'étant pas informés de ce projet, doivent mettre en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques des pratiques imposées par la direction, afin de satisfaire un cahier des charges précis émanant de l'enseigne, sans pour autant que les référents identitaires et les vecteurs de reconnaissance évoluent de manière conjointe.

#### *Phase 1 : la remise en cause de la reconnaissance affective*

Le premier niveau de reconnaissance est selon Honneth (1992) celui relatif à la dimension affective, dans la mesure où il apparaît entre un nombre restreint de personnes ayant tissé un lien de émotionnel durable. Si l'on analyse cette dimension à travers la relation existant entre le fondateur et les salariés, notamment les plus anciens, on peut percevoir les effets du passage d'un fonctionnement « arbitraire », dominé par la « *bonne volonté du chef* », caractéristique des organisations familiales à un fonctionnement plus « objectivant » (Pichault et Nizet, 2000). L'analyse des discours portant

sur le PDG<sup>1</sup>, à travers le prisme de la reconnaissance affective, permet ainsi de saisir l'impact sur les processus identitaires individuels et collectifs, du retrait symbolique de celui-ci.

L'analyse du tableau 1 fait ainsi apparaître que la relation entretenue avec le PDG, bien que marquée par une dimension affective certaine, est vécue sous le sceau de la nostalgie. Le fondateur, qui a laissé la place à son fils, fait désormais partie de l'histoire de l'entreprise. Le PDG actuel, ne perpétuant pas les marques de « reconnaissance affective » tissées par son père, remet en cause les référents identitaires en œuvre par le passé. D'où la prédominance des termes relatifs à l'explication et ceux relatifs à l'histoire, qui traduisent l'importance prise dans la mémoire collective d'un temps béni, où l'on était « reconnu comme des personnes ».

Si l'on se réfère à Honneth, qui présente la reconnaissance affective comme « un arc de tension communicationnel, qui relie continuellement l'expérience de la capacité d'être seul à celle de la fusion avec autrui », le non-renouvellement des codes de reconnaissance a contribué à l'émergence d'une relation affective déséquilibrée, qui dominée par l'autonomie des acteurs a perturbé les processus de construction identitaire. L'expression des besoins, les relations interpersonnelles, la façon de réaliser son travail et de se concevoir en tant que membre autonome du groupe... tout était relatif à cette relation de reconnaissance affective. Aussi, le passage perçu comme brutal à des modes fonctionnements « impersonnels » soumet les salariés à une « crise des repères de reconnaissance » (De Foucauld, 2002) qui, n'ayant pas évolué au même rythme, troublent les règles de l'interaction identitaire.

« Le manque de reconnaissance de la part de monsieur P. est quelque chose d'important. Encore ce matin, on

se disait, qu'avant il venait. Mais il s'est retiré plus ou moins, il a mis en place des directeurs, mais les gens sont frustrés car toute la culture et les valeurs de l'entreprise étaient basées sur cette vision du patron proche des gens. Il a y eu un décalage entre les gens qui continuaient à fonctionner avec l'ancien système et le retrait de monsieur P. ».

Employé de Rayon, 15 ans d'ancienneté

Les néo-salariés, pour qui les processus d'identification revêtent une importance particulière (Ashforth & Mael, 1989), connaissent quant à eux des difficultés en termes de positionnement au sein de l'entreprise :

« Oui le PDG, c'est monsieur D, (DRH). À non, c'est vrai c'est monsieur P. Mais on ne le voit pas beaucoup, on n'a pas eu l'occasion de le voir. La personne qui nous encadre c'est plutôt le directeur, c'est lui que l'on voit. Mais je ne le connais pas trop non plus ».

Vendeuse électroménager, 2 ans d'ancienneté

Phase 2 : l'investissement dans le métier comme nouveau vecteur de reconnaissance

Cette remise en cause du rôle joué par le PDG a forcé les salariés à rechercher un nouveau moyen de donner sens à leur rôle au sein de l'entreprise. L'investissement dans le métier apparaît comme une réponse à ce besoin. Les raisons de cette orientation, si elles ne peuvent être totalement élucidées, semblent être liées à une influence socioculturelle, attribuant au supérieur hiérarchique direct un rôle symbolique plus important que dans d'autres contextes (D'Iribarne, 1989, D'Iribarne et Tommasset, 2003).

L'analyse textuelle du tableau 2 confirme l'importance jouée par le métier dans la dimension identitaire. Celui-ci permet de se positionner par rapport au groupe, de situer les frontières du celui-ci, de fixer les valeurs

Tableau 1 : une reconnaissance affective vécue sur le mode du passé

Analyse des discours portant sur le rapport au PDG	
Mots ou expressions	Fréquence
Notion de propriété (son, propriétaire, appartenance)	43
Appropriation personnelle (mon, mien)	34
Constance (longtemps, toujours, déjà)	34
Histoire et évolution (dates, depuis, puis, ensuite, avant)	22
Explication (ceci, comme cela)	18
Nom du PDG	6
Nom de l'entreprise	3

<sup>1</sup> Fils du fondateur, PDG depuis 15 ans

Tableau 2 : le métier comme vecteur de reconnaissance « légale »

Analyse des discours portant sur le rapport au PDG	
Mots ou expressions	Fréquence
Description et explication des tâches ( <i>puis, alors, ensuite, d'abord, ainsi, ranger, vendre, commander, conseiller</i> )	81
Expression de l'implication ( <i>personnellement, m'occupe, affecté, implication, investissement, première personne</i> )	67
Notion de groupe ( <i>nous, ensemble, tous, équipe, collègues</i> )	59
Jugement ( <i>agréable, beaucoup, trop, peu, bien, mauvais</i> )	43
Faire	33
Client	32
Rayon	20
Nom de la société	3
Valeur ( <i>mot</i> )	3

déterminant ce qui est « bien fait » ou non, et de guider concrètement le salarié dans son activité quotidienne. Désormais, c'est à travers le chef de rayon et les clients que le salarié cherche à faire reconnaître leur appartenance à l'organisation.

Si l'on se réfère aux travaux de D'Iribarne (1989), ainsi qu'à la conceptualisation de Honneth (1992), la reconnaissance acquise à travers le métier semble relever de la « reconnaissance en tant que sujet de droit », ou reconnaissance « légale ». Celle-ci, dans la mesure où le salarié démontre sa capacité à remplir un rôle socialement accepté, lui permet de revendiquer le respect de soi, en tant que personne indépendante. Pour cela, le contexte social d'accueil doit satisfaire trois exigences :

- la protection des personnes et des libertés (*premier niveau*) ;
- la garantie à la formation de la volonté publique, (*second niveau*) ;
- l'accès à une part équitable dans la distribution des biens élémentaires (*troisième niveau*).

Or, l'intégration prochaine à C. France, se traduisant par l'imposition de méthodes de travail pose le problème, en plus du déséquilibre de la relation affective, d'une remise en cause des repères identitaires, reconstruits par l'investissement dans le métier.

« On est arrivé à un stade, où l'on ne pouvait plus accepter tous ce qui est réprimandes (niveau 1). Il y avait trop de pression et pas assez de reconnaissance. On nous impose des produits (niveau 2), et on nous met de plus en plus de pression. J'attends avec impatience que l'on passe C. France, il y aurait la même pression mais avec plus d'avantages (niveau 3). »

Employé de rayon, 19 ans d'ancienneté

Dès lors, les tensions étant trop importantes, entre exigences organisationnelles et remises en cause des repères identitaires, un mouvement de grève a eu lieu. L'interprétation de ce mouvement par les salariés fait apparaître celui-ci comme la mise en œuvre d'une stratégie collective de recherche de reconnaissance.

*Phase 3 : Crise des repères identitaires et « lutte pour la reconnaissance »*

Le discours dominant portant sur le mouvement de grève pointait du doigt les agissements d'un chef de rayon trop exigeant. Or, si l'on applique à ce mouvement social une analyse en termes de « lutte pour la reconnaissance », alors l'influence des changements organisationnels apparaît clairement. Celle-ci se traduisant en moyens que se donnent les sujets (ici, la grève) suite à l'expérimentation d'un sentiment de « mépris », pour faire reconnaître ce qu'ils considèrent comme étant les éléments structurants de leur identité (Honneth, 1992).

Ainsi, les changements organisationnels successifs peuvent être assimilés à autant d'éléments qui, évoluant de manière non coordonnée avec les repères identitaires et les modes de reconnaissance, ont favorisé l'émergence de ce que l'on peut appeler « crise identitaire ».

Aussi, l'impact identitaire du passage d'un fonctionnement familial à un fonctionnement « objectivant » est sensible, lorsque l'on s'attache à l'analyse des modes de reconnaissance (Pichault et Nizet, 2000).

« On n'est pas des chiffres mais presque, il faut certainement trouver un équilibre entre monsieur P. et nous. Car le fonctionnement tel qu'il était (avant la grève)

*n'est plus supportable. Tant que le père était au commandement c'était familial, rien n'est parvenu à combler ce manque, maintenant on est des pions, avant on se sentait bien, on était solidaires, on était reconnus comme des personnes ».*

Responsable de caisse, 23 ans d'ancienneté

L'intégration à l'enseigne est elle aussi source de tension dans la mesure où elle entraîne une remise en cause de la reconnaissance acquise par le métier.

*« Aujourd'hui on a l'impression de ne plus servir à grand-chose avec le nouveau mode de fonctionnement. Maintenant, on est des pions, comme des robots, on doit mettre certains produits, qui parfois ne correspondent pas à la demande des clients, mais on est obligé. Même si on a encore quelques libertés, quelque fois, on a l'impression d'être comme à l'usine, c'est la chaîne ».*

Employé de rayon, 19 ans d'ancienneté

Selon Honneth (1992), cette « limitation brutale de l'autonomie personnelle » conduit le sujet à éprouver le sentiment « de ne pas avoir le statut d'un partenaire d'interaction à part entière, doté des mêmes droits moraux que ses semblables ». C'est ce qui le conduit à développer des stratégies destinées à rétablir cet équilibre. Stratégies qui peuvent être individuelles ou collectives, mais qui dans les deux cas pèsent sur la qualité des relations sociales.

## Conclusion

L'analyse du cas de l'entreprise SACADIS permet d'entrevoir le parcours identitaire des individus au sein des organisations comme une succession de repères et non comme un cheminement linéaire. Aussi, les remises en cause du rôle du PDG puis du métier (remise en cause de missions, et en particulier de l'autonomie) ont généré une crise que seul un réajustement entre fonctionnement organisationnel et modalités de reconnaissance semble pouvoir résorber.

La démarche d'analyse développée à travers le cas SACADIS, permet d'anticiper l'impact des changements organisationnels sur les référents identitaires mobilisés par les salariés. Celle-ci permet, en s'appuyant sur les vecteurs de reconnaissance, d'éclairer d'une manière renouvelée les résistances salariales trop souvent confinées à une analyse en termes de défense des intérêts particuliers. Aussi, alors que la capacité d'adaptation est partout présentée comme une qualité stratégique essentielle, les recherches en gestion des ressources humaines ne peuvent faire l'impasse d'une réflexion sur les conséquences identitaires du changement organisationnel.

## Bibliographie

- Ashforth B.E. & Mael F.A.** (1989), *Social identity theory and the organization*, *Academy of management review*, 14, pp. 20-39.
- Bazantny C.** (2002), *L'emploi mondial, le défi stratégique de la diversité pour recueillir les fruits de l'inclusion* », actes du colloque de l'AGRH.
- Bernoux P.** (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, éditions du Seuil.
- Bourcier C.** (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Caillé A., Lazzeri C.** (2004), « *La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept* », *Revue du MAUSS*, n° 23.
- Camilleri C.** (1999), « *Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie* », in *stratégies identitaires*, Paris, PUF.
- Combemale M., Igalens J.** (2005) *L'audit social collection* « Que sais-je ? », Paris, PUF.
- De Foucauld J.B., Piveteau D.** (1995), *Une société en quête de sens*, éditions Odile Jacob, Paris.
- Dubar C.** (1991), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, collection le lien sociale, PUF, Paris.
- Erikson E.H.** (1980), *Identity and the life cycle*, NY.
- Fraser N.** (2005), *Qu'est ce que la justice sociale ?* Reconnaissance et Redistribution, Paris, Ed La découverte.
- Habermas J.** (1998), « *La lutte pour la reconnaissance dans l'état de droit démocratique* », in *l'Intégration républicaine*, Paris, Fayard.
- Hegel F.** (1982), *La philosophie de l'esprit*, Paris, PUF.
- Honneth A.** (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, éditions du Cerf.
- D'Iribarne Ph.** (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, édition du Seuil.
- D'Iribarne Ph., Thomasset A.** (2002), *Culture de la relation et rapport au travail au sein de l'entreprise en Corse*, les cahiers de l'INTEFP, mars.
- Jabes J.** (1994), *Changement et développement organisationnel*, In *Management aspect humains et organisationnels*, Paris, PUF.
- Jung C-G.** (1986), *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Paris, Broché.
- Kaufman** (2007), *Le dictionnaire des Sciences Humaines*, sous la direction de Mesure S. et Savidan P. Paris, PUF, p 593.
- Marshall T.H.** (1963), *Sociology at the crossroads*, Londres.
- Maslow A.** (1954), *Motivation and personality*, NY, Harper and Row.
- Mauss M.** (1924), *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, l'Année Sociologique.
- Mead G.H.** (1963), *L'Esprit, le soi et la société*, Paris, PUF.
- Ouimet G., Dufour Y.** (1997), *Vivre et gérer le changement ensemble*, *Revue française de Gestion*, 113, pp. 23-40.
- Osty F.** (2002), « *La construction identitaire dans la vie au travail* », actes du colloque international de l'AIISF, Québec, Canada.
- Paillé P.** (2003), *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, Paris, L'Harmattan.
- Pichault F., Nizet J.** (2000), *Pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, éditions du Seuil.
- Peretti J-M.** (2006), « *Richesse de la diversité dans l'entreprise* », in *Richesses de la diversité, regards croisés en l'honneur du professeur Jacques Orsoni*, Paris, Vuibert.
- Renault E.** (2004), « *Reconnaissance, injustice, institution* », *Revue du MAUSS*, n° 23.
- Sainsaulieu R.** (1992), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, les Presses de science politique.
- Sainsaulieu R.** (1996), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, les Presses de science politique.
- Sobel R.** (2004), *Travail et reconnaissance chez Hegel*, *Revue du MAUSS*, n° 23.

**Tajfel H.** (1978), « *Differentiation between social groups* », Studies in the social psychology of intergroup relations, London, Academic Press.

**Taylor C.** (1992), *Multiculturalisme : différence et démocratie*, Paris, Aubier.

**Thévenet M., Vachette J.L.** (1992), *Culture et comportement*, Paris, éditions Vuibert.

**Turner J.C.** (1985), « *Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior* », Advances in Group Processes, vol. 2.

**Zghal R.** (2003), « *Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ?* » Revue Internationale de gestion, volume 28 n° 2, HEC Montréal.

**Winnicott D.W.** (1970), *Processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot.



# Capital humain, tableau de bord et conduite du changement : quels enseignements pour la pratiques de l'audit social ?

## **Alexandre Guillard**

Directeur de projets & responsable organisation  
Direction de l'Innovation et de l'Organisation  
CNP Assurances  
alexandreguillard@yahoo.co.uk

## **Josse Roussel**

Chercheur  
EBS - European Business School, Paris  
Maître de conférences  
Université de Paris 8 - Paris  
roussel.josse@numericable.fr

## **1. Le capital humain : définitions**

### **1.1 - Le capital humain : une approche économiste**

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs comme Shultz (1961) et Becker (1975). Le point de départ de ces recherches consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tout d'abord tenté de cerner le coût afférent à l'investissement en formation. De manière simplifiée, il correspond à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité (rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation). Le bénéfice attendu, quant à lui, se mesure par le surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur « capital humain », en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le point de vue adopté est celui de l'individu et non de la firme. Le marché du travail étant au centre du raisonnement économique appliqué au capital humain, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage (Mincer, 1974). Ce faisant, elles permettent de donner une appréciation tangible du taux de rendement de l'éducation. Les études empiriques montrent d'ailleurs que ce dernier n'est pas homogène au sein des nations de l'Union Européenne (Denny, Hamon et Lydon, 2001). D'autres économistes ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989 ; Foray, 2000).

### **1.2 - Définition et typologie du capital humain**

#### *Définition*

En premier lieu, le capital humain est fondé sur la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Des individus en mauvaises santé et mal nourris vont en effet dégrader leur capital humain. Cet aspect est fréquemment négligé, dans la mesure où, au sein des économies avancées, il ne constitue pas un élément discriminant entre les individus.

Le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002). On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Au sein de l'entreprise, le capital humain tisse des liens féconds avec tant le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) que le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs) (Burlaud, 2000). Cette représentation est d'ailleurs proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain. Cependant, la littérature managériale et gestionnaire met en avant des représentations différentes du capital humain. Dès lors, il convient d'en donner une typologie aussi précise que possible.

#### *Typologie*

Si le capital humain se définit, au niveau d'une entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu'il recouvre des catégories représentant des enjeux différents pour les firmes en terme de contrôle.

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

Le capital humain spécifique à la tâche se constitue essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier ou risk-manager.

Quant au capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié basées sur un corpus de connaissances individuelles et de connaissances collec-

tives (capital organisationnel) spécifiques à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Aussi, lorsqu'un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme au sein de laquelle il l'a essentiellement développé quitte celle pour une autre société, une grande partie de ce capital humain ne sera pas utilisé (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente) (Gibbons et Waldman, 2004). C'est pourquoi, ce type de capital humain, parce qu'il se déprécie dès sa sortie de la firme qui l'a engendré, s'avère moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche, sont facilement « expropriables » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs « louent » ce type de capital que pour d'autres entreprises.

Quoi qu'il en soit, toutes les catégories de capital humain correspondent à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme.

### **1.3 - Capital humain et capital intellectuel**

#### *Le capital intellectuel au sein de la firme*

Comme nous l'avons montré dans le paragraphe précédent, au sein de l'entreprise, le capital humain est combiné avec le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) et le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs) comme le montre Burlaud (2000). Cette classification est proche de celle plus communément avancée dans la littérature des sciences de gestion sous l'intitulé de capital intellectuel (Davenport et Prusak, 1998). Ce dernier est constitué des trois composantes que sont le capital humain, le capital organisationnel et le capital social. Nous avons suffisamment analysé et défini la notion de capital humain pour qu'il ne soit pas nécessaire d'aller plus loin. En revanche, les concepts de capital organisationnel et de capital social méritent quelques développements. Le capital organisationnel est défini comme de la connaissance institutionnalisée et codifiée au niveau de l'entreprise sous la forme de bases de données, de brevets, de manuel et de procédures (Youndt, Subramaniam, et Snell, 2004). Le capital social quant à lui correspond à des connaissances qui sont insérées dans les réseaux sociaux utilisées par les collaborateurs et leurs contacts (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social est composé d'un réseau d'individus qui ont chacun la possibilité de quitter leur entreprise. Cependant, il est rare que cette mobilité individuelle ne détruise complètement la viabilité du réseau dans son ensemble (Subramaniam et

Youndt, 2005). En effet, puisque le capital social tire son origine de normes facilitant la coopération, du partage d'idées et de connaissances (Putnam, 1995), sa valeur est peu sensible au départ d'un individu en particulier. À ce titre, le capital social est assez proche du capital organisationnel. En revanche, il se distingue du capital organisationnel en ce sens qu'il est beaucoup moins codifié et plus flexible. Par ailleurs, il joue un rôle fondamental dans le partage et l'échange des informations et des connaissances. Ce faisant, il agit comme un facilitateur et renforce le capital humain et le capital organisationnel au sein de la firme (Kostova et Roth, 2003).

#### *Investir dans le capital intellectuel*

Pour Youndt, Subramaniam & Snell (2004), les trois composantes constitutives du capital intellectuel nécessitent des investissements de nature différente. Le recrutement, la formation et la fidélisation des salariés sont les leviers de l'investissement en capital humain. Le développement de dispositifs de stockage et de diffusion d'informations et de connaissances, la mise en place de procédures et de structures organisationnelles sont autant de moyen d'investir dans le capital organisationnel. La firme peut également investir dans le capital social en développant des normes et procédures qui facilitent les interactions entre employés ainsi que les relations avec les *stakeholders*.

#### *Les différentes composantes du capital intellectuel forment un système*

Les trois composantes du capital intellectuel peuvent être difficilement identifiées au sein des entreprises sous la forme d'entités distinctes et indépendantes. En effet, elles sont imbriquées les unes aux autres. Comme le montrent Subramaniam et Youndt (2005), les connaissances individuelles (capital humain) peuvent être codifiées et institutionnalisées au sein de la firme et devenir des connaissances collectives (capital organisationnel) et diffusées au travers de groupes et de réseaux (capital social). Les éléments constitutifs du capital intellectuel forment ainsi un système.

Dès lors, il convient de tenir compte de la dimension systémique dans l'analyse du changement et le rôle joué par le capital humain.

## **2. Conduite du changement et capital humain : éclairages théoriques et apports de l'approche systémique**

### **2.1 - Qu'est-ce que la conduite du changement ?**

Il n'est pas inutile de commencer par rappeler brièvement ici la notion de conduite du changement. Cette

notion est en effet très usitée mais difficile à cerner tant ses usages sont variés et ses ressorts complexes. Comme le rappelle le fameux livre de Watzlawick, Weakland et Fisch (1975), la question du changement en tant que telle n'est pas nouvelle puisqu'on peut la faire remonter dans la tradition occidentale, aux philosophes grecs. On pense en particulier à l'opposition si célèbre entre les positions prises par un Héraclite et un Parménide sur la relation entre changement et permanence. Cette question n'a cessé d'alimenter les réflexions jusqu'aux tentatives de synthèse opérées par des grands noms tels qu'Hegel qui souligna que le changement ne pouvait être pensé que par rapport à l'immobilité, et donc que l'on ne pouvait prendre conscience du changement que par rapport à la permanence.

Sans entrer dans ces débats philosophiques, ce qui nous emmènerait trop loin, on retiendra la définition simple du changement comme « un mouvement qui va d'un état à un autre ». Ce mouvement peut prendre une très grande variété de formes. Dans le cas d'un individu, il consiste à changer la relation à soi, aux autres, à la collectivité ou tout simplement à ses valeurs. Plusieurs paradigmes (psychanalyse, analyse transactionnelle, théories comportementalistes...) tentent d'expliquer les déterminants ou les facteurs-clé qui sont à l'œuvre et sur lesquels il convient d'agir.

Dans le cas d'une organisation, point qui retiendra notre attention ici, la caractérisation du changement peut sembler plus aisée. Il suffit en effet d'observer les innombrables transformations dont sont l'objet les entreprises aujourd'hui en réponse aux évolutions de l'environnement, des nouvelles technologies, ou des mouvements opérés par la concurrence. Mais, à y regarder de plus près, il n'est pas si facile de caractériser le changement organisationnel tant ce concept est étroitement lié aux images multiples que l'on se fait de l'organisation. Comme le rappelle Livian (2001), les images de l'organisation - et donc de la conduite du changement qui en résulte - ont évolué dans le temps, chaque époque étant marquée par une métaphore dominante. Ainsi, après l'organisation vue comme une machine pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle, est apparue l'image du système vivant des années 1950, puis, à partir des années 1980, celle des systèmes auto-organisés (Morin, 1977 ; Dupuy, 2003). À ces grands paradigmes, on peut associer des disciplines et théories scientifiques différentes (physique quantique, théorie du chaos, théorie des automates...), ce qui rend bien compte de la diversité des visions de l'organisation. Il n'est pas question de toutes les détailler.

Nous souhaitons toutefois nous arrêter sur l'une d'entre elles, qui constitue un ensemble d'approches toujours particulièrement fécondes pour penser le changement organisationnel en lien avec le capital humain. Il s'agit des approches dites systémiques qui prennent racine dans la théorie dite des systèmes. Rappelons que ladite théorie a été élaborée avant la deuxième guerre mon-

diale par Ludwig Von Bertalanffy (1937) : selon cet auteur, un système est un « ensemble d'unités en interrelations mutuelles ». Deux propriétés nous intéressent particulièrement : celles d'*homéostasie* et d'*évolution* sur lesquelles reposent les deux types majeurs de changement (Boaziz, 2006).

- L'homéostasie : le système tend à maintenir un équilibre dynamique autour d'une norme de fonctionnement et réagit à tout écart au moyen d'une régulation par feed-back. Cela constitue le changement de type 1.
- L'évolution : le système est loin de son point d'équilibre, suite à une crise ou un événement exogène, il y a modification des normes et du système lui-même, et passage d'une transformation à une autre. Cela constitue le changement de type 2.

Il existe dans tout système une dialectique entre ces deux propriétés. De leurs combinaisons découlent d'innombrables possibilités qui expliquent la complexité et la difficulté à prédire la dynamique du système.

L'application de ces principes s'avère intéressante pour l'organisation mais elle présente certaines difficultés. Il est en effet aisé de voir l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes en interrelations mutuelles, par exemple des groupes d'individus ayant des missions communes. Il est toutefois plus complexe de savoir comment agir adéquatement pour conduire le changement organisationnel. Avec Olson (1971), nous savons que la volonté de ces groupes d'individus est une condition nécessaire mais non suffisante de la réussite de la conduite du changement entendu comme logique d'action collective. La mobilisation est en effet une composante importante. L'un des leviers essentiels de la mobilisation (Lewin, 1961) s'appuie en premier lieu sur la transformation des représentations et des valeurs, en bref des cadres mentaux par lesquels la réalité est construite. Comme le souligne Bohm (1988) et les tenants d'une approche systémique et constructiviste, l'organisation constitue une réalité socialement construite. Dès lors, conduire le changement reviendra à modifier les cadres de sa représentation au moyen, par exemple, de techniques telles que le recadrage individuel et collectif.

## 2.2 - Conduite de changement et capital humain : la notion d'apprentissage

Comme on le voit, l'idée du changement organisationnel est étroitement liée, dans une vision systémique et constructiviste, à la capacité qu'ont les individus, les groupes internes et les parties prenantes plus largement, à modifier en permanence les cadres et les modèles mentaux de référence. C'est le principe de l'apprentissage qui est à la base de la théorie de l'organisation apprenante (Argyris et Schon, 1978 ; Yeung, Ulrich et Von Glinow, 1999). Il constitue aussi le lien évident avec la théorie du capital humain décrite au début de

l'article. Le changement organisationnel résulte en effet d'un apprentissage continu, et ce, à un niveau individuel et collectif. Il se traduit par l'acquisition de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences ; l'apprentissage peut être de plusieurs natures (cognitif, comportemental) et peut s'opérer de manière consciente ou inconsciente, formelle et informelle. On retrouve ici la fameuse typologie de Gregory Bateson (1972) des quatre niveaux d'apprentissage que l'on rappelle pour mémoire (Kourilsky, 2004) :

- Le niveau 0 correspond à celui du réflexe où un stimulus provoque toujours la même réponse, comme par exemple le fait de retirer sa main au contact du feu.
- Le niveau 1 correspond au conditionnement du réflexe à un stimulus. C'est le fameux exemple du chien de Pavlov qui salive systématiquement au même coup de sonnette.
- Le niveau 2 correspond au processus de généralisation grâce auquel le sujet est capable de transposer ce qu'il a appris d'un contexte à un autre. C'est l'exemple de l'apprentissage de la conduite sur une voiture donnée qui permet de conduire n'importe quelle autre.
- Le niveau 3 est le niveau le plus profond et le plus abstrait. Il consiste à modifier les prémisses (méta modèles) qui sont à la base des apprentissages du niveau 2. Cela passe par une redéfinition du système de la réalité, de lui-même. Il s'agit de changer les habitudes de l'apprentissage du niveau 2. C'est la seule façon de sortir de situations de blocages ou de souffrances.

Au niveau organisationnel, cela passe par un changement des cadres mentaux et des routines organisationnels (Cyert et March, 1970 ; Levitt et March, 1988) qui se transforment au fur et à mesure que les acteurs acquièrent de l'expérience et progressent dans leurs perceptions. Dans le langage de Peter Senge (1990), cela va jusqu'à une véritable « métanoïa », c'est-à-dire un changement des cadres de perceptions au niveau 3, et donc une remise en cause systématique des habitudes de pensée à un niveau profond pour accéder à l'intelligence dite créative. La perspective de l'apprentissage au niveau organisationnel est donc étroitement liée au développement du capital humain et à sa valorisation via la formation et le progrès personnel et organisationnel. Reste à créer les conditions de ce développement de cette organisation apprenante dont le pilier est le capital humain. Elles sont nombreuses et on ne les détaillera pas ici (voir Senge, 1990)<sup>1</sup>. Néanmoins, il n'est pas inutile de s'arrêter sur l'une d'entre elles qui concerne également la théorie du capital humain : c'est

<sup>1</sup> Rappelons que pour Peter Senge (1990), cinq disciplines d'apprentissage doivent être combinées pour construire une organisation intelligente et apprenante : la pensée systémique ; la maîtrise personnelle ; la remise en question des modèles mentaux ; la vision partagée ; l'apprentissage en équipe.

de disposer des outils de mesure et des méthodes de pilotage permettant d'identifier et de suivre les progrès accomplis par l'organisation et ses collaborateurs en matière d'apprentissage et de développement. L'un de ces outils est le tableau de bord du capital humain que nous allons voir maintenant.

### 3. Le tableau de bord du capital humain : un outil d'apprentissage et de changement organisationnel

#### 3.1 - Le tableau de bord RH : outil majeur de pilotage du capital humain et de changement

Un des enjeux-clés de la fonction RH reste encore aujourd'hui de se doter de systèmes de mesure performants et prospectifs des dimensions qui contribuent à la performance du capital humain (Meignant, 2000). Dans cette perspective, de nombreux auteurs ont souligné le paradoxe qu'il y avait dans le développement des mesures et systèmes de reporting financiers qui régissaient de plus en plus la stratégie de l'entreprise et, dans le même temps, le peu de cas qui était fait à aux systèmes de reporting des dimensions intangibles et tout particulièrement du capital humain.

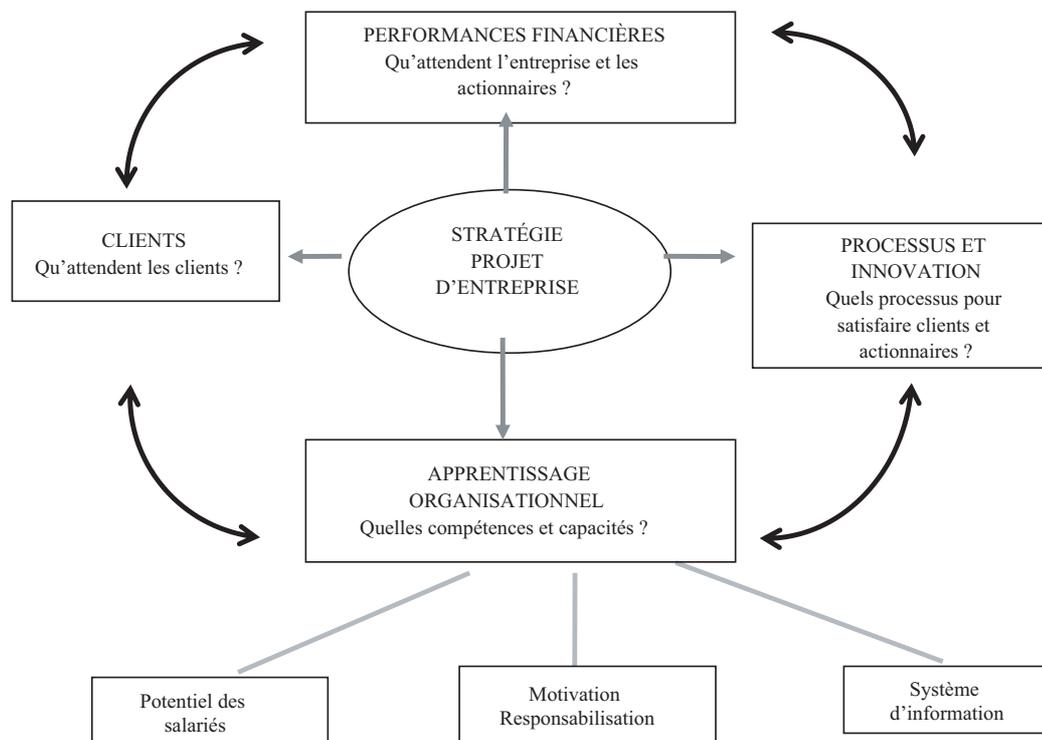
Plusieurs réponses ont été apportées depuis une trentaine d'années sur la question de la mesure du capital

humain et des ressources humaines. Parmi celles-ci, comme le montre bien Johanson (1999), les tentatives pour mettre en place des comptabilités des ressources humaines sont restées à ce stade infructueuses. Certes, il reste peut-être encore des pistes intéressantes à explorer comme celle des investissements en formation (Johanson 1998), mais aucune d'elles ne s'est, à ce stade, vraiment traduite dans la réalité opérationnelle du monde de l'entreprise. On peut attendre beaucoup des approches de notations qui se développent aujourd'hui dans le sillage de la notation sociale et environnementale et dans le cadre du développement de l'entreprise socialement responsable, mais il est encore trop tôt pour en établir un bilan, notamment dans une perspective de conduite du changement.

Reste donc la voie qui s'est avérée l'une des plus fructueuses et prometteuses depuis une dizaine d'année et qui illustre particulièrement l'intérêt du concept de capital humain. Il s'agit des systèmes de mesure et de pilotage extracomptables et extrafinanciers qui ont vus le jour autour des approches de tableau de bord - *balanced scorecard* - (Kaplan, Norton 1992) et de capital intellectuel (Edvinson & Malone, 1997).

Si l'on s'arrête sur la *balanced scorecard*, rappelons qu'il s'agit d'un tableau de bord de pilotage d'un genre nouveau qui présente le grand intérêt de lier les dimensions financières, commerciales, organisationnelles et le capital humain.

Rappelons brièvement son principe avec le fameux schéma suivant :



Source : Kaplan & Norton repris par Chamak et Fromage (2006)

Au niveau du principe, le tableau de bord BSC présente plusieurs intérêts dans notre perspective du changement organisationnel :

- D'une part, il met en valeur la dimension du capital humain et apporte une réponse concrète et opérationnelle à la problématique de la mesure. Il replace le capital humain comme une des composantes majeures dans la déclinaison de la stratégie aux côtés des autres dimensions de l'entreprise (principe de cohérence).
- D'autre part, il valorise la dimension de l'apprentissage organisationnel, et permet de transcrire de manière très opérationnelle les approches de l'organisation apprenante.

Certains auteurs comme Becker, Uselid et Ulrich (2001) ont particulièrement bien développé les déclinaisons du BSC pour le capital humain. Mais, comme on va le voir au travers d'un exemple concret, l'intérêt du tableau de bord ne réside pas seulement dans son contenu, il tient aussi à la dynamique même de sa construction et de son animation, qui représentent une source précieuse d'apprentissage.

### 3.2 - Un exemple de mise en place d'un tableau de bord de capital humain : le CORE

Nous empruntons cet exemple à Chamak et Fromage (2006). Nous l'avons choisi car il nous semble particulièrement éloquent et proche de cas que nous avons rencontrés dans nos expériences de conseil. D'autres exemples peuvent être tirés de Becker, Uselid et Ulrich (2001).

L'un de ces cas est celui de la société Sure Process, société de services informatiques créée en 1975 dans un pays d'Europe du Nord, spécialisée dans la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de systèmes d'information dans les secteurs de santé et de l'aéronautique. Ce qui est intéressant dans ce cas, c'est l'importance qu'accordent les dirigeants à l'engagement de tous les salariés et à la satisfaction du client, au cœur de leur vision stratégique. Ce qui se traduit très concrètement par un tableau de bord conçu et suivi par l'équipe de direction. Ce tableau de bord est organisé en axes et en indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, traduisant les orientations stratégiques de l'entreprise et les zones de risques.

Les trois axes sont : Développement et mobilisation des compétences, Cohésion et engagement, Structure et organisation. Nous en donnons ici un exemple dans le tableau ci dessous avec l'axe « Cohésion et engagement ».

Il est intéressant de noter que la démarche est suivie sur plusieurs années, et qu'elle constitue de ce fait une dimension pérenne et fondamentale du système de management de l'entreprise. On peut aussi relever la dynamique spécifique que la démarche entraîne auprès de l'équipe de direction et de l'ensemble des collaborateurs. Non seulement, le tableau de bord rend les orientations stratégiques concrètes et visibles pour tous, mais il permet aussi d'alimenter le cercle vertueux de la confiance et donc de la croissance. Rattaché aux axes business, le tableau de bord et son suivi par l'équipe de direction ouvre la voie à l'apprentissage organisationnel.

Satisfaction des salariés	2004	2005	2006	Lég
<b>Indice global de satisfaction (échelle de 1 à 5)</b>	3.8	3.8	3.9	
« Mon travail, mes efforts, et mes performances sont reconnus »	3.9	3.9	3.9	
« Mes opportunités d'évolution et de progression personnelles sont bonnes »	3.8	4.1	4.2	
« Je dispose d'une autonomie appréciable pour organiser mon travail »	4.3	4.2	4.2	
« Mon entreprise est un bon employeur que je recommande en tant que tel/en % »	94%	92%	93%	
% de salariés ayant atteint ou dépassé ses objectifs	83%	81%	86%	
Absences pour maladie/nombre j/salarié/an	2.1	2.3	2.4	
Départs Ingénieurs Système	18	11	14	

Source : Chamak, Fromage (2006) p. 189.

### 3.3 - L'enjeu de l'apprentissage

En conclusion, on peut considérer la construction d'un tableau de bord de capital humain comme une expérience de changement et d'apprentissage de type 3 au sens de Bateson (1972). Comme on l'a illustré avec le cas Sure Process, le tableau de bord tire sa valeur non seulement de son contenu et de la réalité qu'elle expose, mais aussi, et surtout, des nouvelles manières d'envisager l'entreprise qu'il implique. Avec l'engagement des collaborateurs et le soutien des dirigeants, c'est finalement une autre vision de l'entreprise qui s'est imposée. En effet, avec le temps, autour de l'engagement des collaborateurs s'est constituée une véritable culture de l'entreprise créatrice de valeur. On rejoint ainsi l'une des conclusions de l'étude menée sur d'autres cas par Ulf Johanson, Maria Mårtensson et Matti Skoog (2000).

Reste néanmoins à vaincre les résistances que soulève ce type d'initiative. Si l'on se base sur l'enquête de Weiss (2006), même si des progrès ont été accomplis ces dernières années, beaucoup reste à faire pour installer ce type de tableau de bord d'un genre nouveau. Par ailleurs, n'oublions pas les conditions décrites par Senge (1990) dans lesquelles cet exercice doit être conduit et qui permettent d'expliquer sa diffusion encore modeste.

### 3.4 - Des éléments empiriques probants

Une recherche récente (Garci-Olaveni et Huerta-Arribas, 2006) portant sur 965 entreprises espagnoles représentant tous les secteurs d'activités montre que les firmes qui réussissent le mieux à gérer le changement sont celles qui adoptent une politique de gestion du changement global. Ces chercheurs ont mis en lumière la relation entre le profil de changement des entreprises étudiées et leur performance. Pour y parvenir ils ont d'abord procédé à une analyse en composantes principales (« cluster analysis ») afin d'identifier des classes d'entreprises partageant des caractéristiques communes en terme de gestion du changement dans les trois dimensions suivantes : la technologie, la gestion de la qualité, et le degré d'innovation dans les méthodes d'organisation du travail. Le traitement statistique a permis d'identifier quatre classes d'entreprises : « dynamique », « technologie et qualité », « organisation du travail » et « statique ». Ainsi, la classe « statique » est composée d'entreprises qui ont en moyenne procédé à moins de changement dans toutes les dimensions, à savoir technologie, gestion de la qualité et degré d'innovation dans les méthodes d'organisation du travail. La classe « organisation du travail » rassemble les entreprises qui ont accordé la priorité au changement organisationnel alors que la classe « technologie et qualité » réunit les sociétés qui ont mis l'accent sur l'amélioration de la technologie et de la gestion de la

qualité. Enfin, les firmes de la classe « dynamique » sont celles qui ont déployé des changements significatifs dans les trois dimensions identifiées. Elles ont ainsi misé sur une politique de gestion du changement global. Les auteurs de cette recherche ont mis en évidence que la classe « dynamique » génère les meilleures performances<sup>2</sup>. Ainsi, la gestion du changement est d'autant plus efficace qu'elle est menée de manière globale. Par ailleurs, les firmes de la classe « dynamique » sont également celles qui investissent le plus dans les politiques de gestion des ressources humaines développant à la fois les compétences et aptitudes des salariés mais aussi leur engagement. En effet, elles investissent davantage dans la formation que les autres entreprises et recourent à des systèmes de rémunération incluant des mécanismes d'intéressement à la performance ce qui traduit une politique d'investissement en capital humain ambitieuse. Ainsi, les entreprises déployant simultanément des changements organisationnels et technologiques et qui, de surcroît, investissent dans le capital humain au moyen de politiques de gestion des ressources humaines innovantes, sont les plus performantes. Cette recherche tend à confirmer que les bénéfices attendus d'un changement ne seront obtenus que si celui-ci est déployé dans l'ensemble des dimensions pertinentes (humaine, organisationnelle et technologique) en recourant à une approche intégrée et systémique.

---

<sup>2</sup> Ces chercheurs ont construit un indicateur de performance composite à partir de questionnaires permettant de mesurer différentes dimensions : productivité horaire, pourcentage des produits retournés par les clients, taux de produits défectueux.

## Conclusion

*Quels apports des méthodes de tableau de bord de capital humain à l'audit social ?*

La mise en place d'un tableau de bord de capital humain devrait intéresser l'audit social et réciproquement pour plusieurs raisons.

D'une part, l'audit social peut contribuer directement à la mise en place des systèmes de mesure pertinents, notamment de ceux relatifs aux dimensions sociales (axe cohésion et engagement chez Chamak & Fromage, 2006) ; il peut, d'autre part, renforcer la légitimité d'une initiative de tableau de bord BSC notamment en s'assurant de sa comptabilité avec les normes sociales internationales.

En retour, le tableau de bord peut permettre à l'audit social d'accéder à une dimension davantage stratégique qui enrichit sa portée.

Enfin, l'approche tableau de bord de capital humain peut bénéficier à l'audit social en terme de conduite de changement et de dynamique de mobilisation. En effet, le caractère parfois un peu trop analytique et causaliste de l'audit social peut constituer un frein à son efficacité en terme de d'outil de conduite de changement (Kourilsky, 2004 ; Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975). Alors qu'associé à une méthode de tableau de bord capital humain, l'audit social peut accéder à une dimension systémique et, de ce fait, être plus en adéquation avec le contexte actuel et la complexité des organisations.

## Bibliographie

**Argyris C. & Schön D.** (1978), *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesely.

**Bateson G.** (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, New York: Ballantine Books. Traduction française : *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

**Becker B.E. & Huselid M.A.** (1998), High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources management*, Vol. 16, pp. 53-101.

**Bertalanffy L Von** (1968), *General System Theory* (Traduction française : *La théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

**Boaziz I.** (2006), *Initiation à l'intervention systémique*, support de cours, mimeo.

**Bohm D.** (1988), *La danse de l'esprit ou le sens déployé*, Paris : Éditions Sévèyrat.

**Burlaud A.** (2000), « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux » in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : pp. 261-272.

**Chamak A., Fromage C.** (2006), *Le capital humain*, Paris, Editions Liaisons.

**Couret A. & Igalens J.** (1994), *L'audit social*, PUF.

**Cyert R.M, March J.** (1970), *Le processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.

**Davenport T.H. et Prusak L.** (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.

**Dupuy J-P.** (1992), *Introduction aux sciences sociales - Logique des phénomènes collectifs* Ed. ellipses.

**Garcia-Olaveni C., Huerta-Arribas E. et Larraza-Kintana M.** (2006), « Human and Organizational capital: typologies among Spanish firms », *International Journal of Human Resource Management*, 17:2, pp. 316-330.

**Grouard B., Menston F.** (1998), *L'Entreprise en mouvement*, Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> éd.

- Guillard A., Rousset J.** (2005), *Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social*, Acte de la 23<sup>e</sup> université d'été de l'audit social.
- Huselid M. & Becker B., & Ulrich D.** (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press.
- Johanson U., Eklöv G., Holmgren, M. and Mårtensson, M.** (1999) *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard. A literature survey of experience with the concepts*. A report to the OECD.
- Johanson U., Mårtensson M. and Skoog M.** (2000), *Mobilizing change. through the management control of intangibles*, School of Business, Stockholm.
- Johanson U.** (1998), « Écoute la réponse dans le vent. Les investissements en formation dans la perspective de la comptabilité des ressources humaines », *Formation Professionnelle - Revue Européenne*, n° 14, août.
- Kaplan R.S., & Norton D.P.** (1992), *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*. Vol. 70, n° 1.
- Kostova T. et Roth K.** (2003), « Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation », *Academy of Management Review*, 28, pp. 297-317.
- Kourilsky F.** (2004), *Du désir au plaisir de changer : Comprendre et provoquer le changement*, Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> éd.
- Levitt B. & March J.G.** (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*. Vol. 14, pp. 319-340.
- Livian Y-F** (2001), *Organisation : théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Meignant A.** (2000), *Ressources Humaines : déployer la stratégie*, Editions Liaisons sociales.
- Morin E.** (1977), *La Méthode 1. La Nature de la Nature*, Seuil, Paris.
- Nahapiet J. et Ghoshal S.** (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, 23, pp : 242-266.
- Nelson R.R. & Winter S.G.** (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press Cambridge, Mass.
- Olson M.** (1971), *Logic of Collective Action*, Harvard University Press, 1971. Traduction française : *Logique de l'action collective*, préface de Raymond Boudon, PUF, 1978 (2<sup>e</sup> éd. 1987).
- Peretti J-M, Vachette J-L.** (1987), *Audit social*, Ed. d'organisation (Coll. Audit).
- Putnam R.D.** (1995), « Bowling alone: America's declining social capital », *Journal of Democracy*, 6:1, pp 65-78.
- Schön D.** (1986), *The reflective practitioner*. Basic Books.
- Senge P. M.** (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency. Traduction française : *La cinquième discipline*, Editions F1RST, 1991.
- Subramaniam M. et Youndt M.A.** (2005), « The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities », *Academy of Management Journal*, 43 : 3, pp 450-463.
- Sveiby K.E.** (1997). *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R.** (1975), *Change*, Traduction française : *Changements - Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Éditions du Seuil, 1981.
- Yeung A. K., Ulrich D. O., Nason S. W. & Von Glinow M.** (1999), *Organizational Learning Capability*, éd. Oxford University Press.
- Youndt M.A., Subramaniam M. et Snell S.A.** (2004), « Intellectual capital profiles: An examination of investment and returns », *Journal of Management Studies*, 41, pp 335-362.
- Weiss D.S.** (2006), « HR Metrics that Count: Aligning Human Capital Management to Business Results », *Human Resource Planning*, 28.1.



# L'audit de l'hygiène et de la sécurité au travail : méthodes et outils pour une gestion efficace des risques professionnels

**Saloua Langar**

*Auditrice sociale certifiée*

*IAST Tunisie*

*Trésorière*

## Introduction

Le système dynamique de gestion des risques professionnels se caractérise par le fait qu'il planifie la prévention et la mise en œuvre de la politique du bien-être en visant à maîtriser les risques pour le bien-être des travailleurs, en les détectant et en les analysant et en fixant des mesures de prévention concrètes. Son aspect dynamique implique qu'il s'agit d'un processus continu évoluant sans cesse et s'adaptant en permanence au changement.

Bien que le système dynamique de gestion des risques donne une plus grande flexibilité à l'employeur, il ne lui permet pas de faire ce qu'il veut.

En effet, il y a des normes en matière d'hygiène et de sécurité au travail à respecter. C'est ainsi que le rôle de l'auditeur social est déterminant pour assurer ce système dynamique de gestion des risques professionnels et permettre d'adapter aux changements désirés.

Tout d'abord, nous allons expliciter le concept de système dynamique de gestion des risques professionnels et montrer à travers l'audit de conformité de l'hygiène et de la sécurité au travail mené auprès d'une entreprise privée comment l'audit social pourrait être un vecteur de conduite de changement dans l'entreprise. Ce papier est beaucoup plus orienté sur une analyse empirique que théorique.

## 1. Définition des concepts

L'hygiène et la sécurité au travail englobent les aspects suivants :

- La sécurité au travail qui constitue l'ensemble des mesures ayant pour objet de prévenir les accidents de travail. Ce qui implique les interactions entre les installations techniques et les travailleurs.
- La protection de la santé du travailleur au travail qui constitue l'ensemble des mesures ayant pour but de prévenir les maladies professionnelles.
- La charge psychosociale occasionnée par le travailleur constituant la composante psychique de la santé du travailleur influencée par son environnement de travail.
- L'ergonomie qui constitue l'ensemble des mesures qui ont pour but d'adapter le travail à l'homme.
- L'hygiène de travail constituant l'ensemble des mesures qui ont pour but de lutter contre les influences néfastes liées à la nature de l'entreprise.

L'employeur est appelé à assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail. En effet, le concept de poste de travail est restrictif à l'endroit et aux conditions de travail (bruit, chaleur, dimensions, espace...) dans lesquels un opérateur est affecté à une tâche stéréotypée est dépassé.

Dans les nouvelles formes d'organisation de travail, la

notion d'emplacement limité occupé jour par jour tend à disparaître au profit de la notion d'ensemble de postes de travail en l'occurrence une situation de travail où les travailleurs interfèrent les uns avec les autres.

L'audit de conformité de l'hygiène et de la sécurité au travail repose essentiellement sur l'examen de l'ensemble des sources des risques professionnels ; l'auditeur social est convaincu que « tout ce qui peut arriver arrivera un jour, une fois, quelque part<sup>1</sup> ». C'est la démarche<sup>2</sup> de l'audit de conformité qui constitue le fondement de l'audit. En effet, c'est une démarche inductive, objective, méthodique, indépendante, ponctuelle, pédagogique et coopérative.

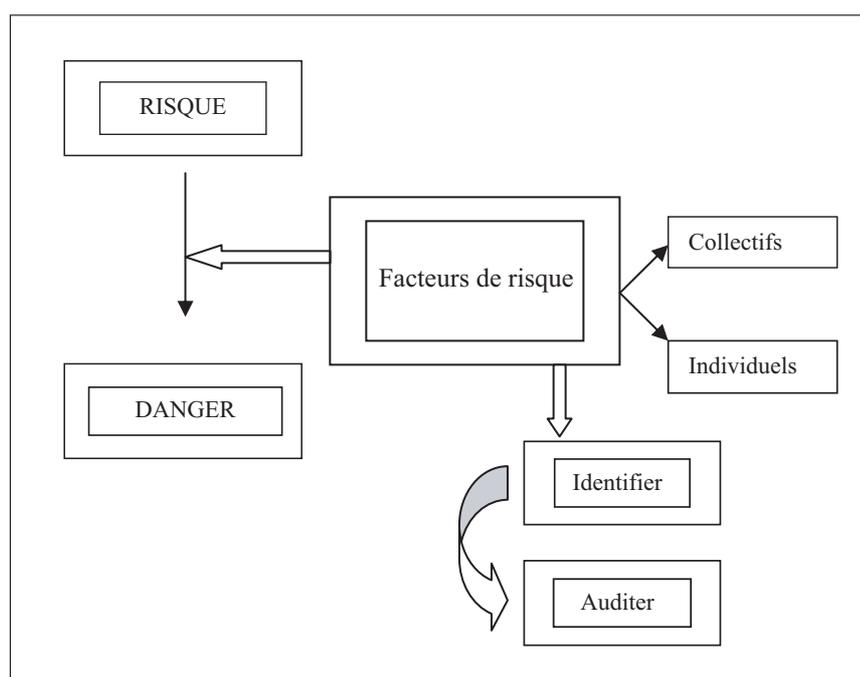
Afin de pouvoir auditer, une analyse des risques est nécessaire afin de proposer les mesures de prévention.

## 2. L'analyse des risques professionnels

L'analyse des risques professionnels consiste en une identification systématique et en une analyse de la présence des dangers et de facteurs de risque dans des processus de travail et des situations de travail concrètes sur le lieu du travail.

Quand l'analyse des risques est menée à partir du constat de la présence de dangers, il s'agit d'une analyse des risques déductive alors que l'analyse faite à partir du constat de la présence de risques, nous parlons d'une analyse des risques inductives. Les facteurs peuvent être soit individuels soit collectifs.

Schématiquement, l'analyse des risques se présente ainsi :



## 3. Méthodologie de l'audit de conformité

La méthodologie utilisée pour réaliser l'audit de conformité de l'hygiène et de la sécurité au travail repose sur une stratégie à 4 niveaux :

### - Niveau 1 : l'observation

Ce niveau requiert une connaissance étroite de la situation de travail sous ses différents aspects, ses variantes et les fonctionnements normaux et anormaux.

### - Niveau 2 : la conformité des problèmes relevés aux référentiels retenus

Ce niveau nécessite un mesurage qui a pour objectif d'authentifier les problèmes et de le comparer par rapport aux référentiels retenus.

### - Niveau 3 : l'analyse de la situation

Ce niveau correspond à l'analyse de la situation proprement dite. En effet, en procédant à la collecte des documents, à l'observation, à la vérification de la conformité des problèmes aux référentiels et à l'analyse des questionnements.

Les référentiels utilisés concernent le dispositif législatif et réglementaire en vigueur ; ils sont construits par l'auditeur social et vont aider l'entreprise à prendre les dispositions d'organisation et de gestion nécessaires au respect de la santé et de la sécurité au travail et à la recherche d'une amélioration permanente des performances dans ce domaine. Les référentiels de l'audit se définissent selon Vatier<sup>3</sup> comme « un ensemble d'éléments de référence, une construction rationnelle extérieure à l'auditeur qui l'utilise, représentative d'une

<sup>1</sup> Geiben, B. (1998). La gestion intégrée des risques. Cité dans l'ouvrage de Peretti J.M. (2004-2005). Ressources Humaines.

<sup>2</sup> Candau P. (1990). Audit des associations.

<sup>3</sup> Vatier R. (1988). L'audit de la gestion sociale, éd.d'organisation.

situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation ».

**- Niveau 4 : l'expertise**

L'auditeur social peut se faire assister dans sa mission d'audit par un expert en santé et sécurité au travail en l'occurrence un ingénieur préventeur qui face à des situations de travail complexes procède à des mesurages spéciaux.

## **4. Présentation de l'entreprise objet de notre étude**

L'entreprise a un effectif de 111 agents et est spécialisée dans la fabrication des tubes souples en aluminium et laminé. Elle possède un atelier destiné à la fabrication de rechange et comprend des machines outils.

Consciente de l'importance de ses ressources humaines dans le processus de maîtrise des produits et services, l'entreprise en question a mis en place une politique volontariste de promotion de ces ressources par des programmes de formation permettant d'adapter continuellement le niveau de qualification des moyens

humains à l'exigence du marché et des nouvelles technologies. Certifiée ISO 9002, l'entreprise est soucieuse de conforter la confiance de ses clients et se distingue par un système de gestion de la qualité qui lui permet d'assurer une amélioration continue de ses processus.

### **4.1 - Situation actuelle en matière d'accidents de travail et de maladies professionnelles**

Les statistiques afférentes aux accidents de travail et aux maladies professionnelles indiquent une diminution progressive du nombre de journées perdues d'accidents de travail concrétisée par l'importance accordée à la santé et à la sécurité au travail par l'entreprise et la prise de conscience des ouvriers concernant le port des moyens de protection.

#### **4.1.1 - Les accidents de travail (tableau ci dessous)**

Les agents matériels source d'accidents de travail sont les machines, les moyens de transport, les matériaux, les substances et les radiations et le milieu de travail et les formes d'accidents de travail concernent les chutes de personnes, les chutes d'objets, le choc ou heurt par des objets, le coinçage, les efforts successifs ou faux mouvements et le contact avec les températures extrêmes.

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Effectif	150	93	83	94	111	111
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	13	20	16	14	7	7
Nombre de journées perdues	315	631	290	335	42	129
Taux de gravité	143,2	286,82	131,82	152,27	19,09	58,64
Indice de fréquence	86,66	215	193	149	63,06	63,06
Indice de fréquence du secteur	ND	190	205	197	ND	ND
Durée moyenne d'incapacité temporaire (DMIT) de l'entreprise	24,23	31,5	18	24	6	21,5
Durée moyenne d'incapacité temporaire (DMIT) du secteur	ND	17	16	14,5	ND	ND

ND : donnée non disponible

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Nombre de maladies professionnelles	-	-	-	-	-	1 cas : Asthme dû à la manipulation des produits de peinture

#### 4.1.2 - Les maladies professionnelles (tableau ci dessus)

### 4.2 - Audit de conformité de l'hygiène et de la sécurité au travail

#### 4.2.1 - Organisation du travail

C'est un travail à la chaîne et dans chaque atelier 4 à 5 opérateurs y travaillent soit en position assise ou debout.

#### 4.2.2 - Entités auditées

Il s'agit de la salle de fabrication de tubes laminés, la salle de préparation des pastilles en aluminium, la salle de production des tubes en aluminium, l'atelier outillage, le magasin outillage, et la salle de préparation des encres et des solvants.

#### 4.2.3 - Méthodologie utilisée

Elle est basée sur l'observation, la conformité des problèmes relevés aux référentiels retenus et l'analyse de la situation.

Schématiquement, la méthodologie de travail se présente ainsi :

Désignation	Niveau 1 : Observation	Niveau 2 : Conformité des problèmes relevés avec les référentiels	Niveau 3 : Analyse de la situation et recommandations
Quand ?	S'il y a un problème	Problèmes difficiles engendrant des facteurs de risque	Cas difficiles
Comment ?	Observations qualitatives	Observations quantitatives	Collecte des documents, questionnements et observations quantitatives
Par qui ?	Auditeur	Auditeur et préventeur	Auditeur, préventeur et responsable de sécurité de l'entreprise

#### 4.2.4 - Constatations (tableau page suivante)

##### 4.2.4.1 - Constatations générales

L'existence d'un comité de sécurité au sein de cette entreprise reflète les préoccupations majeures de cette entreprise en matière d'hygiène et de sécurité au travail. Les questionnements posés au responsable de sécurité de l'entreprise touchent les items suivants :

Le tableau donné en annexe constitue la synthèse des réponses données par le Chef de sécurité et permet d'affirmer si :

- la situation est tout à fait satisfaisante ;
- la situation est moyenne et ordinaire et une amélioration si possible ;
- la situation est insatisfaisante, susceptible d'être dangereuse et à améliorer nécessairement.

Il ressort que la question de l'hygiène et de la sécurité au travail au sein de cette entreprise n'est pas problématique et qu'elle est moyenne et ordinaire dans sa globalité donc acceptable.

L'analyse des questionnements est donnée en annexe I.

##### 4.2.4.2 - Constatations spécifiques (tableau page suivante)

Des défaillances se présentent notamment dans les sites suivants :

<b>Organisation générale</b>	<b>Emplacements de travail</b>
- Les aires de travail - L'organisation technique entre postes	- Les emplacements de travail
<b>Sécurité</b>	<b>Outils et moyens directs de travail</b>
- La sécurité	- Les commandes et signaux - Les outils et matériel de travail - Le travail répétitif - Les manutentions
<b>Facteurs d'ambiance</b>	<b>Facteurs psychosociaux</b>
- L'éclairage - Le bruit - Les ambiances thermiques - Les risques chimiques et biologiques - Les vibrations	- La charge mentale - Les relations de travail entre travailleurs - L'environnement social local et général - Le contenu du travail - L'environnement psychosocial

Sites audités	Défaillances	Référentiel	Risques	Recommandations de l'entreprise
-Salle de fabrication des tubes laminés	-Difficultés d'accès aux postes de travail	-Décret n°68-328 du 22.10.1968 fixant les règles d'hygiène applicables dans les entreprises soumises au code de travail	-Chutes de plain-pied ou faux pas ou heurts contre les objets fixes	-Réduction de l'encombrement par une étude adéquate des flux de matière
-Salle de préparation des pastilles en laminé	-Mauvais placement de l'extracteur -Local aveugle -Dégagement des fines particules de stéarate de zinc	-NF EN 12464-1 relative à l'éclairage des lieux de travail	-Accidents de travail et maladies professionnelles	-Réaménagement du local selon les normes architecturales
-Salle de fabrication des tubes en aluminium	-Bruit	-Norme internationale ISO 1999 : 1990 relative à la détermination de l'exposition au bruit en milieu professionnel et estimation du dommage	-Maladie professionnelle : surdité	-Port des casques
- Atelier outillage	- Eclairage non étanche - Absence d'aspiration poussière au niveau de la rectifieuse	-NF EN 12464-1 relative à l'éclairage des lieux de travail	-Risques d'incendie -Accidents de travail	-Mise en conformité de l'éclairage -Réaménagement de l'atelier
- Salle de préparation des encres et des solvants	- Absence d'aération du local	- Norme ISO 7730 : 2005 relative à l'ergonomie des ambiances thermiques	- Maladies professionnelles	- Réaménagement du local
- Magasin outillage	- Humidité du local	Norme ISO 7730 : 2005 relative à l'ergonomie des ambiances thermiques	- Détérioration des pièces stockées	- Acquisition de grilles d'aération basse et haute pour le local

## Conclusion

La volonté forte, durable et affichée de la direction de l'entreprise à la mise en place d'une politique axée principalement sur un système dynamique de gestion des risques professionnels est un atout.

Aussi, la formation adéquate répondant aux besoins réels des ressources humaines de l'entreprise, le système d'information pertinent, l'existence d'une culture de sécurité au travail matérialisée par exemple par la connaissance des principes de prévention ou la pratique d'analyse des accidents et la volonté de la prise en compte d'un certain nombre de valeurs essentielles et de bonnes pratiques proposées par d'autres entreprises ne feront qu'activer la mise en place de ce système dynamique de gestion des risques professionnels.

La méthodologie d'audit de conformité basée sur les 4 niveaux préconisés est à la fois participative, structurée et complémentaire surtout qu'elle permet d'initier le changement au sein de l'entreprise objet de notre étude.

## Bibliographie

**Candau P.** (1990), Audit des associations.

**Geiben B., Nasset J.J.** (1998), Sécurité-Sûreté : la gestion intégrée des risques dans les organisations.

**Peretti J-M.** (2004-2005), Ressources Humaines.

**Vatier R.** (1988), L'audit de la gestion sociale, éd. d'organisation.

## Annexe 1

Situation de travail			
1. Les aires de travail	X		
2. L'organisation technique entre postes	X		
3. Les emplacements de travail	X		
4. Les risques d'accident		X	
5. Les commandes et signaux	X		
6. Les outils et matériel de travail	X		
7. Le travail répétitif		X	
8. Les manutentions	X		
9. La charge mentale	X		
10. L'éclairage			X
11. Le bruit		X	
12. Les ambiances thermiques		X	
13. Les risques chimiques et biologiques		X	
14. Les vibrations	X		
15. Les relations de travail entre travailleurs	X		
16. L'environnement social local et général	X		
17. Le contenu du travail	X		
18. L'environnement psychosocial	X		

La case noire correspond à la situation tout à fait satisfaisante.

La case gris correspond à la situation moyenne et ordinaire et une amélioration si possible.

La case gris clair correspond à la situation insatisfaisante, susceptible d'être dangereuse et améliorer si nécessairement.



# La contribution des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise

**Michel Le Berre**

*CERAG, Université Pierre-Mendes France  
Michel.leberre@upmf-grenoble.fr*

**Mohammed Matmati**

*Grenoble École de Management  
Mohamed.matmati@grenoble-em.com*

La gestion des ressources humaines est une activité qui existe dans toutes les entreprises même si son contenu est parfois (souvent dans les PME) limité aux actes administratifs strictement nécessaires aux obligations contractuelles et réglementaires induits par la mise au travail des salariés. Bien que cette fonction de gestion soit incontournable, elle n'est pas toujours reconnue comme étant une fonction qui apporte de la valeur à l'entreprise quand elle n'est pas considérée comme uniquement un poste de charges obligatoires.

Les hommes de la fonction Ressources humaines ont souvent un discours de type incantatoire quand il s'agit de montrer l'apport des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise. Cette dernière, la performance, est souvent exprimée par des indicateurs économiques et financiers comme la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, les bénéfices, la productivité. Aux yeux d'une grande majorité des managers opérationnels dans les entreprises, les responsables de Personnel et les DRH ont souvent perdu de vue une de leurs missions qui est de les assister dans le management des ressources humaines mises à leur disposition pour atteindre les objectifs opérationnels de plus en plus exigeants qui leur sont assignés.

Les spécialistes de GRH-DRH, enseignants, chercheurs, consultants – ont entrepris, depuis une vingtaine d'années, un travail de « réhabilitation » de la fonction GRH aux yeux de ses partenaires internes en s'appuyant sur les exigences de management qu'imposent d'une part les évolutions technologiques, économiques et sociétales et d'autre part, les attentes des managers opérationnels et des directions générales vis-à-vis de la fonction GRH. C'est dans cet esprit que s'inscrivent tous les travaux en GRH sur : la création de la valeur par les RH, le partage de la fonction RH, l'intégration de la démarche qualité dans les processus RH, la gestion des compétences, l'audit social, l'impact des TIC...

Au-delà de l'amélioration de l'image de la GRH dans son environnement organisationnel, ces travaux ont contribué à accroître l'efficacité de cette fonction, à transformer son rôle et son statut dans l'entreprise. Bien que ces avancées soient réelles, elles demeurent insuffisantes et largement perfectibles. Ainsi, la contribution de la GRH à la création de valeur dans l'entreprise et un sujet toujours présent dans la littérature spécialisée. À travers ce thème, c'est l'apport de la GRH à l'entreprise qui est soulevé. D'où la nécessité d'approfondir les travaux sur l'évaluation de la performance de la fonction GRH et de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Cette communication a pour objectif de montrer le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. En fait, il s'agit de répondre à la question suivante : comment les pratiques de GRH contribuent-elles à la construction de la performance de l'entreprise ? Après un exposé sur la performance telle qu'elle apparaît dans la littérature managériale académique,

nous étudierons les liens entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise par la présentation des premiers résultats d'une enquête menée auprès d'un panel de responsables de GRH.

## 1. Cadre théorique

Le management, à l'instar de toute discipline scientifique, repose sur des pratiques mais aussi sur des théories dominantes, c'est-à-dire de grands courants d'analyse fournissant des représentations plausibles de la complexité du fonctionnement des entreprises et, par déclinaison, des tenants et aboutissants de la performance. Dans cet ensemble, il est d'usage courant de dissocier les problèmes relatifs à la performance de la firme (audit social de la firme) de ceux afférents au rôle et récompenses dévolus aux parties prenantes (notamment les salariés). Dans cette dissociation de l'économique et du social, les effets pervers de plus en plus fréquemment dénoncés (stress, démotivation, marchandisation du travail, insécurité ambiante, etc.) replacent au premier rang des interrogations le sens qu'il convient de donner aux évolutions actuelles (Castagnos, Le Berre, 2005).

Les travaux sur la contribution des ressources humaines à la performance organisationnelle s'orientent dans plusieurs directions : la mesure de la performance individuelle, la mesure de la performance de la fonction GRH. C'est dans ces deux directions que nos travaux sont engagés. Avant tout, il nous semble nécessaire de la clarifier le contenu du mot performance car les acceptions sont nombreuses.

Dans le langage courant, ce terme est fréquemment employé pour constater ou mesurer ex-post le résultat d'une activité (souvent sportive) ou d'un processus (par exemple, mécanique). Ainsi jugera-t-on des qualités d'un véhicule automobile à sa capacité d'accélération, à sa vitesse de pointe, à sa consommation énergétique, à son rayon d'autonomie, à la fiabilité de ses réactions (tenue de route, distance de freinage), à sa solidité, etc. Le mot performance désigne des préoccupations à géométrie variable. Le problème gagne en difficulté dès lors que l'on ajoute la question de la reconnaissance de l'apport des salariés aux résultats de l'entreprise. Peut-on passer d'une situation où les ressources humaines sont le plus souvent secondarisées (considérées comme un coût) à un statut de variable critique ? En économie, le mot performance comporte deux acceptions (Castagnos, 1987) :

- Dans un premier sens, il s'agit de mettre en rapport ce qui a été produit (outputs) et la consommation de facteurs (inputs) nécessaires pour réaliser la production. Les composantes de ce ratio peuvent être exprimées en unités physiques ou en monnaie. Il y a syno-

nymie avec la notion de rendement et de productivité ou avec celle de rentabilité.

- Dans un second sens, le mot performance renvoie à une comparaison entre ce que l'entreprise projette de faire et ce qu'elle a accompli. Ici, on prend en considération le degré d'atteinte de l'objectif visé (l'efficacité).

En management, le problème est plus délicat. En effet, si l'on veut bien admettre que les activités de l'entreprise ne s'apprécient pas uniquement à la lumière d'un aspect isolé mais par examen d'un processus séquentiel et répétitif (Castagnos, Le Berre, 2005), on comprend que le diagnostic devient facilement partial et les critères d'évaluation discutables. Comme le souligne P. Louart et C. Beaucourt (2004), les modalités de mesure peuvent rapidement tourner à l'acte politique sous couvert de critères de gestion.

La performance d'une organisation est le produit de causes multiples, souvent complexes, agissant en interaction. L'impact direct de chacune des causes mises en jeu est difficilement mesurable du fait justement des nombreuses interactions qui interviennent dans la construction de cette performance et du contexte économique et organisationnel dans lequel elles se passent. Cependant, il est admis que deux familles de facteurs constituent les principales sources de la performance de l'entreprise :

- La première est constituée de facteurs externes à caractère économique comme la position de l'entreprise sur le marché, la concurrence, les avantages compétitifs des produits et services, la position de la branche d'activité dans l'économie, les taux de croissance, etc.
- La seconde catégorie de causes agissant sur la performance est constituée de facteurs internes comme les ressources humaines, l'organisation du travail, le système d'information, le management, etc.

Ainsi, dans les entreprises, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient [sic ?] la nature et la variété des objectifs (...). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (Bourguignon, 1996). La performance organisationnelle revoit, à la fois, à un succès, au résultat d'une action et à un processus.

Le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle est le produit, à la fois, de la complexité des interactions des différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise et de leurs actions (ou programmes) respectives (pour le résultat) ainsi que des perceptions (visions) qu'ont les différentes parties prenantes (les stakeholders) dans la performance de l'entreprise (la performance organisationnelle). Les stakeholders influencent, chacun en fonction de ses pouvoirs, les décisions des dirigeants dans la recherche de la meilleure performance possible. Le contenu de la perception de la performance est induit, en réalité, pour

chaque partie prenante, par les intérêts qu'elle a dans l'entreprise et par ses attentes vis-à-vis du succès (de la performance, des résultats) recherché par les dirigeants. Les intérêts divergents des stakeholders conduisent, le plus souvent, les dirigeants des entreprises à l'optimisation de la performance qu'à sa maximisation.

Castagnos et Le Berre (2003) vont dans ce sens. Pour eux, le problème de la mesure de la performance des ressources humaines se place dans le débat plus vaste sur l'efficacité managériale. On est confronté à un problème de maximisation dans lequel les salariés ne constituent pas la donnée critique mais une simple variable d'ajustement obligé (parmi d'autres). La performance de l'entreprise rejoint d'abord l'intérêt des actionnaires (les shareholders). Ces derniers se focalisent sur le profit comme indicateur de performance. Il s'agit, par exemple, d'assurer un dividende suffisant aux petits porteurs ou aux fonds de pension qui tolèrent difficilement une diminution de résultats, c'est-à-dire de leurs dividendes. Le problème à résoudre, pour ces deux chercheurs, est une question d'optimalité. Comment reconnaître équitablement les apports de chacun, dans notre cas celui des ressources humaines, en sorte de rétablir les conditions propices à la création de richesse suffisante pour ne pas recourir à des solutions de substitution de type délocalisation ou restructuration de la firme ?

Ainsi nous voyons que la performance organisationnelle est sujette à des compromis que les dirigeants de l'entreprise construisent en prenant en compte les intérêts (divergents) des différentes catégories d'acteurs qui y interviennent.

Deux autres caractères de la performance méritent d'être signalés, l'efficacité et l'efficience (Castagnos, Le Berre, Matmati). L'efficacité est conçue ici comme la réalisation des objectifs, c'est-à-dire des résultats attendus. Elle tend à maximiser ces derniers. Le résultat économique est pris comme critère de l'efficacité. Dans une acception plurielle, le mot performance se rapproche de la notion d'efficience. Celle-ci exprime une relation mesurée des éléments dynamiques de l'action au regard des résultats observés. Elle se présente sous la forme de ratios d'inputs et d'outputs. Dans cette acception, la performance mesure un résultat par référence à des

ressources (pécuniaires, budget temps, etc.) mises à disposition du salarié.

Castagnos, Le Berre et Matmati (2005) proposent la réunion des ingrédients présentés au tableau ci-dessous pour la reconnaissance de la performance en RH.

Le problème abordé par ces deux chercheurs est celui de la mesure de la performance individuelle et de la reconnaissance de sa valeur dans la performance de l'organisation. En effet, le diagnostic organisationnel est partial, les bases d'évaluation discutables. Aussi, reconnaître la performance des salariés constitue donc un challenge empreint de nombreuses difficultés car les ressources humaines ne sont qu'une des composantes d'une équation productive à l'origine de la création de richesses. La solution passe par les notions de masse salariale et de valeur ajoutée. Les principaux résultats attendus sont exprimés par les ratios économiques suivants :

- CA ou VA / par salarié  
(CA = Chiffre d'affaires ; VA = Valeur ajoutée),
- CA ou VA / par le salaire moyen

Dans leurs travaux, P. Gilbert et M. Charpentier (2004) mettent en lumière, au vu des difficultés à appréhender la performance des RH et sa mesure, la nécessité de « construire des dispositifs d'évaluation pertinents ayant une cohérence d'ensemble ». La pertinence s'apprécie, d'après ces deux chercheurs, par la hiérarchisation des missions et donc la mise en œuvre de plusieurs types d'évaluation avec des instruments adaptés même si ces types d'évaluation doivent être articulés entre eux. La pertinence s'apprécie, aussi, par l'utilisation d'un modèle théorique explicatif des missions et du fonctionnement de GRH. Pour Gilbert et Charpentier la prise en compte dans un dispositif d'évaluation des deux axes verticaux – *futurs (stratégie) vs quotidien et processus vs hommes* - qui structurent le modèle d'Ulrich (1996) est un facteur qui contribue à renforcer la pertinence d'un instrument d'évaluation de la performance des RH.

La cohérence d'ensemble du dispositif d'évaluation est liée aux logiques qui lient l'ensemble des décisions RH

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

et au fait que ce dispositif soit conçu comme un processus composé de caractéristiques appelant une réponse d'ordre pratique. Cette cohérence « interne » du dispositif n'est pas une garantie suffisante ; elle doit être complétée par à la fois, une cohérence « externe » constituée de l'articulation avec les autres éléments du système de GRH et par la subordination de la cohérence globale à la pertinence, qui est l'expression du sens de l'action, donnée par des choix politiques (Gilbert, Charpentier, 2004).

Pour rendre opérationnel une telle démarche, les deux auteurs cités ci-dessus (Gilbert et Charpentier, 2004) proposent des critères d'évaluation à partir de la combinaison dans un tableau des missions génériques du modèle d'Ulrich (1996) et de caractéristiques (critères génériques) de l'évaluation des performances. Par cette approche, ils combinent de nombreux facteurs explicatifs des sens recherchés par les différentes évaluations en RH (modes de gouvernance, stratégie et demande de la direction générale, taille et structure de l'entreprise). En effet, la performance mesure un résultat par référence à des ressources (pécuniaires, budget temps, etc) mises à disposition des entités organisationnelles, par exemple la fonction GRH.

Ainsi est résolue la question de la mesure de la performance individuelle des salariés. Mais qu'en est-il de la mesure de performance de la fonction RH en tant qu'entité organisationnelle ayant pour mission la mobilisation des salariées pour une meilleure performance de l'entreprise.

De nombreuses théories expliquent la place particulière des RH dans la performance de l'entreprise. C'est ainsi que la théorie sur les compétences stratégiques de Prahalad et Hamel (1996) et la théorie des ressources (RBV, resource based view of the firm) ont mis en évidence l'importance du rôle des ressources humaines dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs de performance. Les théories développées par l'école des relations humaines sur la motivation et le travail en groupe notamment ont montré que la performance des hommes peut-être améliorée si des conditions favorables sont réunies. Ce qui a fait dire à Peretti (1997) que « les hommes ne sont pas des ressources ; ils ont des ressources ».

Ainsi donc, il y a un grand consensus théorique quant au rôle central des RH dans la performance de l'entreprise. La question qui se pose est : comment les ressources humaines contribuent-elles aux résultats, à la création de la valeur et à la performance de l'entreprise ? Cette contribution se construit, à notre sens, dans l'interaction des actions à deux niveaux, à la fois :

- Tout d'abord au niveau individuel par la mise en œuvre dans les situations professionnelles de plus en plus complexes et exigeantes des compétences acquises par chaque salarié.

- Ensuite au niveau organisationnel ; ce dernier facilite, quand certaines conditions sont réunies, l'implication des salariés, l'émergence de compétences collectives et l'orientation des efforts individuels et collectifs dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

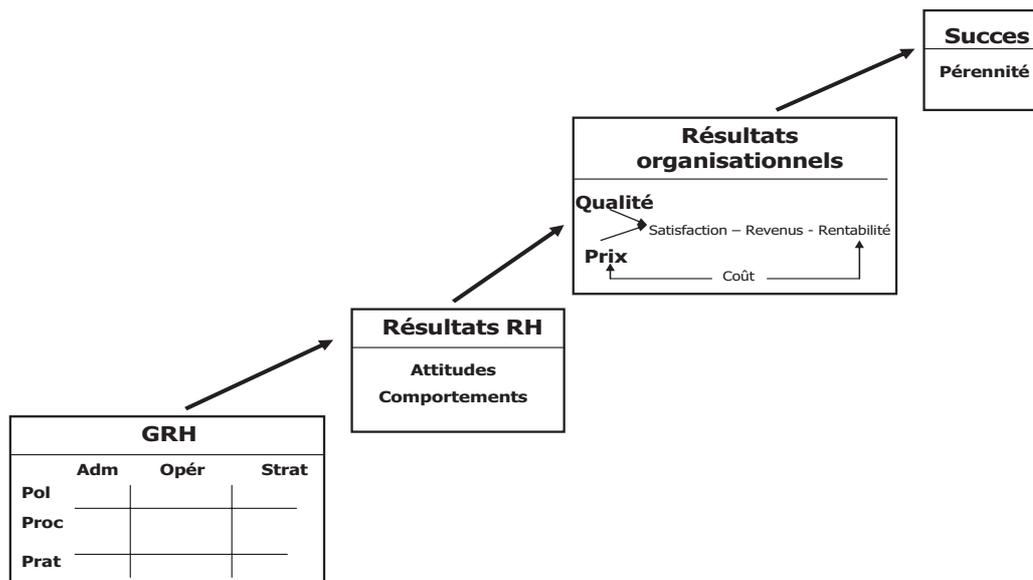
La synergie de ces deux niveaux - l'individuel et l'organisationnel - permet dans certaines conditions managériales l'apparition de compétences stratégiques qui donnent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable générant de la valeur et de la performance économique. La fonction GRH joue, à ce stade, un rôle de premier ordre dans la création des conditions optimales pour que la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise soit maximale. Ce rôle stratégique se concrétise dans plusieurs domaines de la GRH :

- la politique des RH ;
- les pratiques (processus) de GRH mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- les projets de développement des ressources humaines ;
- l'organisation de la fonction RH pour piloter la politique RH définie, la mise en œuvre des pratiques de gestion RH qui en découlent ainsi que les projets RH qu'elle induit. Le type d'organisation adoptée par la fonction GRH (centralisée ou décentralisée, partagée, services en ligne,...) influe fortement sur l'efficacité des actions et projets de la GRH.

L'évaluation de la performance de la GRH porte sur l'impact de ces domaines de gestion des RH sur la performance de l'entreprise. Dans leurs travaux, Le Louarn et Wills (2001) proposent pour évaluer la performance de la fonction GRH, le modèle théorique présenté dans le schéma de la page suivante :

Le Louarn et Wills (2001) mettent en évidence les principaux liens qui existent entre les activités de la fonction GRH en tant que fonction de gestion et leurs effets sur la performance de l'entreprise (succès) qui se concrétise, d'après les deux auteurs, dans la notion de pérennité ; celle-ci (la pérennité) étant comprise comme la durée de vie la plus longue possible d'une organisation avec des performances acceptées pour toutes ses parties prenantes.

La mise en œuvre à trois niveaux de gestion - l'administratif, l'opérationnel et le stratégique - d'une politique, des processus et pratiques de GRH permet d'obtenir des « résultats RH » ; ces derniers passent par l'acquisition chez les salariés de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements au travail. Les conséquences pour l'entreprise de cette transformation comportementale des salariés suite à l'action de la GRH sont l'atteinte de « résultats organisationnels » sous forme de qualité et prix compétitifs des produits et/ou services de l'entreprise. Ces « résultats organisationnels » se



Source : Le Louarn J.Y et Wils T (2001): L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Editions Liaisons,

traduisent, à leur tour, par le succès et la pérennité de l'entreprise.

Le Louarn et Wills (2001) n'occultent nullement, dans leur présentation du modèle, la complexité des liens entre les différentes étapes de ce modèle (voir schéma ci-dessus) qui peut apparaître simple à première vue. En effet, les auteurs soulignent dans leurs travaux les difficultés à attribuer, à la seule fonction de gestion qu'est la GRH, des résultats qui sont le plus souvent le produit de la synergie des activités de plusieurs fonctions de gestion (organisation, qualité...). Ils conditionnent par ailleurs, l'efficacité de cette approche d'évaluation de la performance de la GRH par la réunion de deux mesures :

- l'adoption par l'entreprise d'une GRH à caractère stratégique ;
- l'existence de ressources humaines stratégiques, capables de créer un avantage compétitif durable (compétences stratégiques) pour l'entreprise.

Malgré toutes les précautions théoriques prises par les auteurs, plusieurs autres réserves et observations méritent d'être relevées :

- La politique et les pratiques de GRH s'inscrivent le plus souvent sinon toujours dans la stratégie et la culture de l'entreprise même si dans certaines conditions managériales elles peuvent les influencer. Comment ces deux catégories managériales influencent-elles la performance de la fonction GRH ?
- Les managers opérationnels (les chefs de structures) assurent un management de proximité qui agit directement sur la performance des ressources humaines mises à leur disposition pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Comment faire la part de cette intervention managériale ?
- Comment mesurer l'impact sur les « résultats organisationnels » de l'apparition chez les salariés, du fait de

l'action de la fonction GRH, de nouvelles attitudes et nouveaux comportements au travail ?

- La dimension acquisition et développement des compétences n'apparaît pas dans ce modèle. Peut-il y avoir performance sans mises en œuvre des compétences ?

Cependant, ce modèle qualifié de « modèle de l'escalier » par ses auteurs, nous semble tout à fait pertinent pour analyser l'évaluation de la performance de la fonction GRH au sein de l'entreprise. Cette pertinence réside à la fois dans l'approche par étape (en escalier) qui permet de relier l'apport (la contribution et la performance) de la fonction GRH à la performance de l'entreprise et dans les indications sur la complexité des liens entre activités de GRH et performance des RH et de l'entreprise. La démarche préconisée par ce modèle sera appliquée dans nos travaux de recherche sur l'évaluation de la performance de la GRH tout en étant associée aux propositions théoriques exposées ci-dessus par Castagnos et ali (voir modèle en page...) pour la mesure de la performance individuelle et à celles de Gilbert et Charpentier qui définissent un cadre pour la mesure de la performance de la GRH afin que celle-ci ait du sens dans le management de l'entreprise.

## 2. Quelques données du terrain

### 2.1 - Les travaux en cours

La première étape de nos travaux de recherche sur la performance de la GRH s'oriente dans deux directions complémentaires :

- Une enquête auprès d'un panel de DRH ; l'objectif est

de connaître à la fois la perception des DRH sur la contribution des pratiques de GRH (formation, recrutement, gestion des carrières...) à la performance de l'entreprise mais aussi sur les moyens d'évaluation (organisation, outils, indicateurs...) mis en place pour mesurer cette performance des RH.

- Des entretiens avec des DRH. Le but est, cette fois, d'apprécier les approches managériales des entreprises en matière de performance des RH et les pratiques de GRH mises en œuvre pour favoriser cette performance. Ces cas ne seront pas présentés dans le cadre de cette communication.

Ces travaux seront complétés, dans une deuxième étape, par une étude qui aura pour objectif de connaître la perception des managers opérationnels sur leur contribution à la performance des RH et sur l'apport des pratiques de GRH (mises en œuvre par la Fonction RH) à la performance organisationnelle.

Au cours de la première étape, la finalité de cette recherche, est de faire un état des lieux des pratiques d'évaluation de la performance RH tant au plan individuel qu'au niveau des pratiques de GRH mises en œuvre par la fonction RH. Les modèles d'Ulrich (1996) sur les missions de la GRH et de Le Louarn et Will (2001) sur l'évaluation de la fonction GRH constituent le cadre théorique de base de cette recherche. La méthodologie mise en œuvre combine deux approches, l'une quantitative basée sur la consultation d'un large échantillon de responsables de la fonction RH, l'autre est qualitative. Ces deux démarches sont, actuellement, en cours de réalisation. Nous présentons, dans le cadre de cette communication, les premiers résultats recueillis.

## 2.2 - Les premiers résultats de l'enquête

L'enquête réalisée auprès des DRH utilise un questionnaire de 145 questions réparties en huit catégories, chacune correspondant à une pratique de GRH dans l'entreprise ; c'est ainsi que les pratiques retenues sont : la fonction GRH, le recrutement, la gestion des compétences, la formation, la rémunération, l'évaluation du personnel et la gestion des carrières, le style de management, le SIRH.

Le questionnaire, support de cette enquête, combine à la fois des questions fermées et ouvertes. Les questions fermées sont à réponses obligatoires ; ces dernières sont proposées, aux répondants, sous forme de choix multiples dans une liste. Les questions ouvertes ont pour objectifs de permettre aux répondants d'apporter un complément à la liste des choix proposés et/ou un commentaire. Internet a été utilisé pour administrer (envoyer) le questionnaire auprès des cadres de la fonction GRH (DRH, RRH, assistant RH...) de la région grenobloise. Les PME/PMI et les grandes entreprises sollicitées appartiennent aux secteurs à l'industrie et au

secteur des services. Les réponses sont anonymes.

Quels sont les premiers résultats à ce stade du déroulement de l'enquête (celle-ci est en cours actuellement) ? Le taux de réponse est de l'ordre de 20 %. Le profil global des répondants se présente comme suit :

### 2.2.1 - Profil des répondants

Secteurs d'activité	%
Banque, Finance, assurance	13,2
Informatique	15,1
Mines et métallurgie	11,3
Pharmacie/Biotech	9,4
Industries de fabrication mécanique	11,3
Chimie, plastic	7,5
Agro-alimentaire	7,5
Autres industrie	24,7

Nous remarquons que le secteur industriel est dominant, les services (banques et informatiques) représentent, néanmoins, près d'un tiers des répondants.

Taille des entreprises	%
Grandes entreprises (GE)	64
PME	36

Dans la présentation des résultats, nous présenterons soit la totalité des répondants, soit le groupe PME et GE.

Niveau de responsabilité	%
DRH	38,5
RRH	50
Assistant RH	5,8
Autres	5,7

La majorité des répondants (88,5 %) sont des managers de la Fonction GRH.

Niveau de formation de base	%
Bac +5	96,2
Bac + 3	3,8

Les réponses du document privilégient la plus forte sensibilité des répondants aux questions posées (réponse : tout à fait d'accord).

### 2.2.2 - Performance globale de la fonction GRH

Sur les pratiques de GRH et la performance, il ressort ce qui suit.

Pour les GE, le but de la fonction RH est très largement celui d'assurer, en priorité, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (40,9 %) mais aussi de favoriser le changement (34,1 %) tout en facilitant l'administration du personnel (25 %). L'accroissement de la motivation des personnes (20,5 %) apparaît comme une préoccupation secondaire sans doute confiée à la hiérarchie.

Pour les PME, la fonction RH favorise faiblement le changement (20 %) et d'une manière sensiblement égale joue le rôle de développement de la stratégie (32 %) d'accroissement de la motivation (28 %) et de facilitation de l'administration du personnel (28%).

Pour ce groupe d'entreprises, seule la moitié (52,3 %) estime avoir un dispositif de mesure périodique de la performance de la fonction RH. Alors que seules 40 % des PME détiennent ce même dispositif.

Concernant les critères qualitatifs pour mesurer la performance de la fonction RH toutes les entreprises s'appuient sur deux informations, d'une part la satisfaction interne des clients (PME 76 %, GE 88 %), d'autre part l'existence de tableaux de bord sociaux périodiques (PME et GE 68 %). Remarquons que la pratique de l'audit social intéresse 20 % des PME et seulement 27 % des GE.

Sur le plan quantitatif, trois critères intéressent les GE :

- le taux de couverture RH (nombre de salariés par gestionnaire RH), (73 %) ;
- la ration masse salariale /chiffre d'affaire (45,5 %) ;
- le coût de la fonction RH / salarié (41 %).

Les PME classent différemment les critères quantitatifs. Elles retiennent :

- la masse salariale/Chiffre d'affaire (48 %) ;
- le taux de couverture RH (nombre de salariés par gestionnaire RH), (40 %) ;
- la productivité des salariés (CA/ salarié ou VA/salarié) (32 %).

Au total, les GE mesurent la performance par le taux de couverture RH alors que les PME s'intéressent à la productivité des salariés.

La sous-traitance des pratiques de GRH ne représente pas une tendance importante dans la recherche de la performance à l'exception de quelques domaines où les réponses moyennes avoisinent les 50 % : le SIRH, le recrutement et la formation. Faut-il encore nuancer les chiffres obtenus ? Par exemple la PME sous-traite moins la formation que les grandes entreprises alors qu'elles sous-traitent davantage la rémunération. Une forte convergence de point de vue montre que la « Gestion par les compétences » n'est pas sous-traitée. Par contre les grandes entreprises apparaissent plus inclinées à cette sous-traitance : y a-t-il parfois des cabinets conseil invités à faire ce travail en interne ? L'évaluation des personnes, quant à elle, est rarement sous-traitée.

### 2.2.3 - Le recrutement

Pour les répondants, le recrutement, notamment celui des cadres, est perçu comme une fonction clé puisqu'il contribue à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Ceci est encore plus sensible pour les grandes entreprises ; 43 % des répondants maximisent cette dimension.

Le 2<sup>e</sup> intérêt du recrutement des cadres est de favoriser le changement ; ce point est notamment vrai dans les PME (40 % le considèrent comme très important). Les cadres sont-ils davantage porteurs de changement dans les PME alors que dans les GE, d'autres moyens y pourvoient (des structures spécialisées !) ?

Le recrutement des cadres a un impact peu significatif sur l'accroissement de la motivation des cadres et non significatif en terme d'administration du personnel pour les deux catégories d'entreprises (PME et GE).

S'agissant du personnel opérationnel, le recrutement est plus faiblement stratégique que celui des cadres (27 % en moyenne pour les deux catégories d'entreprises).

La performance de l'activité de recrutement est appréciée à la fois par :

- Des critères qualitatifs, la satisfaction des demandeurs internes (87 %) et des nouveaux recrutés (68). Notons que pour les petites entreprises, la satisfaction des managers opérationnels est dans tous les cas quasi obligatoire (93,5 %).
- Les réponses aux critères quantitatifs sont indiquées ci-dessous : Nous remarquons que pour les PME, la réussite du recrutement prime qu'importe le coût. Pour les grandes entreprises, le respect des délais de recrutement a son importance.

### 2.2.4 - La gestion des compétences

Réponses en %	Total des répondants	GE	PME
Coût d'un recrutement	44,9	51,7	32,3
Réussite du recrutement	71,9	67,2	80,6
Délai de recrutement	66,3	69	61,3

La gestion par les compétences est perçue par l'ensemble des répondants (PME et GE) comme une démarche qui répond à trois finalités principales (dans l'ordre suivant au vu des réponses maximales dans l'échelle proposée) : mettre en œuvre la stratégie (45 %), accroître la motivation du personnel (35 %), favoriser le changement (30 %). La facilitation de l'administration du personnel n'apparaît pas comme une finalité de cette

pratique managériale ; cependant 10 % des PME (contre 0 % pour les GE) estiment que la gestion par les compétences contribue tout à fait à cette (finalité) mission. Si favoriser le changement est une mission retenue en 3<sup>e</sup> position par les répondants pour cette pratique de GRH, les PME accordent une importance plus forte à cette mission (38 %) que les GE (25 %).

Au total, la grande entreprise utilise la gestion par les compétences comme reliée fortement à la mise en œuvre de la stratégie alors que les PME l'exploitent selon les trois usages cités ci-dessus.

Quant à la mesure de la performance de la pratique « gestion par les compétences », les critères qualitatifs utilisés pour mesurer la performance pour l'ensemble des répondants sont dans l'ordre ci-dessous :

- la création des référentiels de compétences (61 %) ;
- la mise en œuvre des référentiels (45 %) ;
- la gestion des compétences collectives (44 %).

Néanmoins, les PME privilégient la gestion des compétences collectives (58 %) comme critère de performance. Former une équipe leur permet de faire face au changement. Cela signifie-t-il que la polyvalence est fortement recherchée dans les PME ? Vraisemblablement oui. Différemment, les GE relient aux buts stratégiques la création de référentiels de compétences (67 %).

Sur le plan quantitatif, le nombre de « plans de développement individuel des compétences » (74 %) est préféré comme critère de mesure par les deux groupes d'entreprises au nombre de « bilans de compétences » (35 %).

Dans l'établissement des bilans de compétences, leur légalisation ne met-elle pas hors jeu l'entreprise qui préfère s'appuyer sur un outil conçu et utilisé en interne ? Ceci est plus visible pour les GE (29 %) que pour les PME (45 %).

### **2.2.5 - La formation**

Globalement, la formation est utilisée de manière quasi égale pour atteindre trois buts poursuivis par la Fonction RH (selon le modèle d'Ulrich) : mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise (37 %), favoriser le changement (30) et accroître la motivation du personnel (30 %). Cependant, les GE préfèrent les deux premiers buts alors que les PME l'utilisent vraiment dans un objectif de motivation des personnes (41 %).

Les modalités de la formation sont soit des formations internes (stages) soit des formations actions. Ces deux formes intéressent principalement les grandes entreprises : 36 % et 21 % de réponses maximales. La formation externe (ex : Fongécif) est privilégiée par les PME à 27 % de réponses maximales. La fonction RH ne recherche pas fortement les formations diplômantes. Notons aussi que le coaching n'est pas une pratique développée ni dans les GE ni dans les PME.

Les critères qualitatifs de mesure du succès de la formation sont la satisfaction des demandeurs (les managers

opérationnels) et la satisfaction des salariés à 70 % pour chaque catégorie. Les deux autres critères proposés ne retiennent pas l'attention des DRH à savoir l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise (parfois pour les PME) et la répartition équitable de l'action de formation.

Les critères quantitatifs retenus sont d'abord le nombre de salariés formés dans l'année (75 %), le nombre d'heures de formation réalisées (67 %) et la dépense (investissement) globale de formation (66 %). Le coût de formation par salarié et encore moins le coût moyen d'une heure de formation sont des critères secondaires. Au total, il apparaît qu'il y a une liaison claire, d'une part, pour les PME entre la formation externe et l'accroissement des motivations des personnes et, d'autre part, pour les grandes entreprises entre la formation interne et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ceci nous interroge sur le fait que les grandes entreprises envoient en formation externe l'essentiel des contingents formés par les organismes spécialisés.

### **2.2.6 - Rémunération**

Pour l'ensemble des répondants, le but d'une politique de rémunération répond à l'accroissement de la motivation des personnes. Cette politique ne répond que très moyennement à la mise en œuvre de la stratégie et du changement. Elle ne facilite en rien l'administration du personnel. Pour les grandes entreprises sont motivantes à 44 % des répondants et 39 % pour les PME ; les PME aurait-il donc un autre moyen de motivation du personnel ?

Concernant le concept de rétribution, même les grandes entreprises considèrent les rémunérations directes comme essentiels (40 %) ; les PME 38 %. Les protections sociales sont un peu préférées aux conditions de travail comme élément rétributif et, ce dans les deux catégories d'entreprises.

Cependant, les politiques de rémunération fondées sur les performances sont plébiscitées à plus de 97 %. Ceci est confirmé par les formes de rémunération de la performance que sont l'intéressement à près de 70 % et les primes individuelles à près de 51 % pour les deux catégories d'entreprises. Les primes collectives sont surtout écartées par les PME (73 %) et aussi par les grandes entreprises (68 %).

La participation quant à elle est utilisée de manière forte (63 % des répondants) du fait sans doute de sa légalisation obligatoire. On peut se poser la question d'une confusion faite entre la participation et l'intéressement qui sont indiqués, tous les deux, comme moyens principaux de rémunération de la performance.

Les deux principaux critères qualitatifs de performance d'une politique de rémunération sont le respect de la politique salariale annoncée (60 %) et la satisfaction des salariés (58 %). Ce respect est exigé dans la PME (65 %). Les deux principaux critères quantitatifs sont la surveillance du salaire moyen (52 %) et la surveillance

du salaire Homme/Femme (45 %). Particularité : la rémunération de la performance complémentaire au salaire de base est faiblement suivie dans les grandes entreprises (36 %) mais ce ratio est très observé dans les PME (65 % des répondants).

Au total, la politique de rémunération contribue à la motivation des personnes. La performance des individus est recherchée à la fois par des éléments individuels (primes) et collectifs légaux (intéressement et participation). Ce qui laisse supposer qu'une tendance vers l'individualisation est recherchée entre performance et rémunération. L'entreprise semble craindre les effets des modes collectifs et égalitarisme en matière de rémunération.

### **2.2.7 - L'évaluation du personnel**

L'entretien d'appréciation est la méthode d'évaluation de performance du personnel la plus répondue dans les deux catégories d'entreprises (72 % dans les GE, 60 % dans les PME). La notation directe par la hiérarchie est utilisée à 45 % dans les GE et à 30 % dans les PME. On peut noter que les bilans de compétences sont parfois utilisés pour mesurer la performance des personnes (6 % dans les GE). Les évaluations par parrainage et par la méthode du 360° ne sont pas entrées dans la pratique des entreprises sauf quelques exceptions.

Ce choix des méthodes explique sans doute que les évaluations sont principalement corrélées à l'accroissement de la motivation des personnes dans les grandes entreprises (38 %) et 26 % dans les PME. Par ailleurs, les évaluations permettent la mise en œuvre de la stratégie (33 %) et le changement (23 %) pour l'ensemble des répondants. Pour les PME, l'évaluation ne favorise le changement qu'à 18 %. Il est à remarquer l'absence de liens entre l'évaluation qui devrait être en amont des promotions, des mobilités et de certaines actions de formation et la facilitation de l'administration du personnel.

Pour les répondants, le critère qualitatif de mesure de la performance d'un système d'évaluation est l'implication des managers à cette évaluation (77 %).

Les deux autres critères qualitatifs proposés dans le questionnaire, à savoir l'acceptation du système par les salariés (58 %) et son impact sur la performance de l'entreprise (43 %) sont moyennement utilisés.

Les critères quantitatifs d'appréciation du système d'évaluation sont : le taux de réalisation des entretiens annuels (79 %) et la mesure de la réalisation des objectifs individuels (57 %). Malheureusement la mesure de la productivité individuelle est pratiquement négligée (87 %).

### **2.2.8 - La gestion des carrières**

La gestion des carrières est perçue avant tout comme un facteur d'accroissement de la motivation des personnes (près de 50 % des répondants); elle contribue, en second lieu, à favoriser le changement dans l'entreprise.

Cette perception globale est davantage accentuée par les PME (48 % et 37 %) que par les GE (46 et 34).

La performance qualitative de la gestion des carrières est appréciée principalement par le critère de la satisfaction des salariés (77,5 %); les PME accordent une importance plus forte à ce critère avec près de 84 % des répondants dans cette catégorie d'entreprises.

Sur le plan quantitatif, la performance de cette pratique est mesurée par le critère « pourcentage des salariés ayant suivi une mobilité » à 65 % dans les GE et uniquement à 52 % dans les PME. Dans cette dernière catégorie d'entreprises, l'importance est accordée plus au suivi des promotions (68 % des répondants de la catégorie) alors que dans les GE, on accorde une importance presque égale aux promotions et à la mobilité horizontale.

Il faut préciser que les GE pratiquent plus la mobilité interne; 36 % d'entre elles déclarent pouvoir les postes vacants à plus de 60 % par des « recrutements » internes contre 3,7 % pour les PME

### **2.2.9 - Le style de management**

Globalement, le style de management est considéré comme un facteur essentiel dans le processus de construction de la performance de l'entreprise. Les répondants considèrent que le style de management contribue en priorité à la mise en œuvre de la stratégie (?); en second lieu il accroît la motivation du personnel (?), et ne favorise le changement qu'en troisième position (?). Si les GE privilégient la contribution du style de management à la mise en œuvre de la stratégie, elles donnent la même importance de l'effet de cette pratique sur le changement et la motivation des personnes. Par contre, les PME utilisent avant tout le style de management pour la motivation des personnes; le rôle dans la mise en œuvre de la stratégie demeure important et passe avant l'impact sur le changement.

Manifestement, il y a une inversion des centres d'intérêt pour le mode de management entre les GE et les PME.

Le style de management pratiqué dans les entreprises semble être, autant chez les GE que les PME, le mode participatif et collaboratif avec cependant une préférence plus forte chez les GE. L'attrait, chez les PME, de deux autres modes - la chaîne de commandement hiérarchique, le mode collégial et collectif - est relativement important. Ceci est-il le signe d'application de plusieurs modes de management, une hésitation dans le choix des modes utilisés ou souhaités ou une difficulté à classer les pratiques de management dans un des modes proposés ?

Au plan qualitatif, la satisfaction globale des salariés est le critère majoritairement (68,5 %) adopté pour apprécier le succès du style de management mis en œuvre. Ce

critère semble avoir plus d'importance chez les PME qui l'utilisent à 74 % des répondants de cette catégorie.

Sur plan quantitatif, l'indicateur de conflictualité est le critère le plus utilisé (68,5 %) pour mesurer la performance du style de management. La aussi les PME sont plus sensibles à ce critère (81 %) contre (62 %) pour les GE. Les indicateurs quantitatifs (résultats de l'entreprise/CA, VA, Bénéfice) sont des critères mis en œuvre autant par les GE (40 %) que par les PME (45 %). Les critères comme le nombre de journées de grève et la fréquence des réunions avec les partenaires sociaux ne sont que faiblement intégrés pour la mesure de la performance du style de management.

## **Conclusion**

Les travaux menés jusque-là, notamment à travers l'enquête présentée ci-dessus et les entretiens menés avec des responsables RH montrent que la performance des RH est une préoccupation de base. La performance de la fonction RH est également une forte préoccupation. Cependant, les premiers résultats montrent que la mesure, l'appréciation de la performance des RH dans l'entreprise et de la Fonction RH ne s'appuie que très rarement sur des indicateurs quantitatifs.

## Bibliographie

- Alis D., Poilpot-Rocaboy G.** (2000), Impacts de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les politiques de rémunération : vers un accroissement de la flexibilité ? in Peretti et Roussel, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Ibert, pp. 199-213.
- Allani-Soltan N., Bayad M., Arcand M.** (2004), Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle, in *Actes du Congrès de l'AGRH*, 1-4 septembre, Montréal, pp. 1-30.
- Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C.** (2003) Performances de l'entreprise et GRH, in *Entreprise et Personnel*, n° 238.
- Arcand M., Bayad M., Fabi B.** (2002), L'effet des pratiques de GRH sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.73, n° 2, pp. 215-240.
- Beaupré D.** (2004), La mesure en GRH : état des lieux, in *Actes de Congrès de l'AGRH*, Montréal, 1-4 septembre, p. 125.
- Castagnos J-C., Le Berre M.** (2000), Le concept de rétribution : nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in Peretti et Roussel, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Vuibert, pp. 233-244.
- Castagnos J-C, Le Berre M.** (2001), Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, avril-juin, pp. 47-65.
- Cette G., Artus P.** (2004), Rapport au conseil d'analyse économique.
- Commeiras N., Naro G.** (2000), Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation, in Peretti et Roussel, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Vuibert, pp. 99-112.
- Gagnaire M.** (2004), vice-président d'Alcan : interview parue dans « Le Monde » du 27 novembre.
- Gilbert P., Charpentier M.** (2004), Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, juillet-août-septembre, pp. 29-42.
- Grima F.** (2004), Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 54, octobre-décembre, pp. 56-72.
- Hoarau C., Teller R.** (2001), *Création de valeur de l'entreprise et management de l'entreprise*, Ed. Vuibert, p. 217
- Kalika M.** (1988), *Système de gestion*, Ed. Vuibert.



# Changement(s) de la population active : l'audit de la diversité

**Jean-Marie Peretti**

*Professeur  
ESSEC & IAE de Corté  
peretti@essec.fr*

**Anne Saüt**

*Diversity Conseil  
a.saut@diversityconseil.com*

La demande d'audit social dans le domaine de la diversité est croissante avec une grande variété de mission. L'auditeur est sollicité pour évaluer les politiques et pratiques de gestion de la diversité mise en œuvre dans les entreprises. Les obligations et responsabilités légales et conventionnelles en ce domaine constituent un référentiel pour les audits de conformité. Le souhait de faire de la diversité une richesse et d'être exemplaire favorise la mise en œuvre d'autres missions d'audit

## 1. Objectifs des audits de diversité

Les missions d'audit de la diversité dans l'entreprise peuvent répondre à trois objectifs :

- Identifier l'ensemble des risques liés aux carences en matière de respect de la réglementation de la diversité ou des engagements conventionnel. Il s'agit alors d'un audit de conformité. Les missions se développent aujourd'hui pour quatre raisons : la prise en compte d'exigences croissantes des parties prenantes, des risques accrus du fait d'une réglementation de plus en plus stricte et contraignante, des engagements volontaires pris par l'entreprise (charte de la diversité), le souhait d'obtenir un label.
- Vérifier l'existence effective et la mise en œuvre de politiques formalisées de gestion de la diversité, pertinentes et en ligne avec la stratégie. Il s'agit là d'audit stratégique. L'entreprise a-t-elle une réflexion stratégique intégrant les défis et la richesse de la diversité ? A-t-elle défini une politique de la diversité et les moyens de sa traduction en plans d'action concrètes.
- Évaluer les résultats obtenus par l'entreprise en matière de diversité par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit de réaliser des audits d'efficacité. Au fur et à mesure que des engagements chiffrés sont pris, l'auditeur doit vérifier leur obtention. L'ensemble des objectifs ont-ils été atteints ? Quels sont les écarts entre objectifs et constats ?

Les missions d'audit en matière de diversité permettent d'identifier et de réduire les principaux risques nés d'une insuffisante prise en compte des défis nouveaux créés par la diversité. Les conclusions du rapport d'audit comportent un relevé circonstancié des observations, une synthèse des écarts observés sur la base de faits étayés et vérifiés, les causes susceptibles d'expliquer ces écarts, les conséquences constatées et les risques encourus. En conclusion le rapport propose des actions permettant de réduire l'ensemble des risques découlant d'un management insuffisant de la diversité.

## 2. Les principales missions

L'inventaire des risques en matière de gestion de la diversité fait ressortir une grande variété de sources potentielles et donc une large palette de missions.

### 2.1 - Audit stratégique

Ces audits peuvent permettre de vérifier l'existence même d'une politique de gestion de la diversité. L'auditeur étudie l'existence de politiques explicites, la création de structure dédiée, les budgets alloués, la diffusion et la communication des politiques au niveau opérationnel, la traduction des politiques en pratiques RH.

L'auditeur utilise comme référentiel la « grappe de bonnes pratiques » regroupant les principales orientations, politiques et pratiques observées dans les entreprises reconnues comme socialement responsables. Cette grappe est évolutive. Les entreprises développent fortement depuis peu des stratégies diversité innovantes. Être et rester exemplaire nécessite des progrès permanents. Les champs des objectifs des politiques de diversité se multiplient dans deux directions : extension des facteurs de diversités pris en compte (longtemps centrée sur l'égalité homme/femme et sur le handicap, l'exigence de diversité concerne un nombre grandissant de paramètres : âge, orientation sexuelle, aspect physique, origine...) et élargissement des domaines RH (au-delà du recrutement et des rémunérations, tous les process sont concernés.

L'auditeur s'intéresse à la démarche ayant conduit à définir les orientations et les objectifs des politiques de diversité retenues lorsqu'elles existent. Comment ont été définies les principales orientations ? Quelles sources de diversité a-t-on privilégié ? Pour quelles raisons (risques juridiques ou responsabilité sociale) ? Quelle a été le rôle de la négociation et des partenaires sociaux ? Quel a été le niveau d'implication de la direction générale ?

L'auditeur examine si toutes les dimensions de la diversité sont prises en compte et que les populations à forts enjeux font l'objet d'une attention appropriée et qu'une approche globale reprend les principaux thèmes.

Il vérifie qu'un état de lieu a été réalisé préalablement pour retenir des objectifs réalistes et pertinents. Il s'intéresse de près au processus de démultiplication des objectifs globaux au niveau opérationnel. Ainsi, un objectif d'élever globalement de 3 à 4 % le nombre d'handicapés et donc d'en recruter un certain nombre doit se traduire en objectifs détaillés par départements ou/et fonctions.

### 2.2 - Audit d'efficacité

L'auditeur vérifie si les objectifs définis en matière de diversité ont été atteints. Le référentiel utilisé est donc

l'engagement pris notamment chiffré. L'auditeur identifie les écarts et les risques qui en découlent, les causes des insuffisances constatées et il propose des mesures pour remédier aux carences.

Les missions d'audit d'efficacité portent sur les principaux process RH de l'entreprise :

- recrutement ;
- intégration ;
- formation et développement des compétences ;
- mobilité et évolution de carrière ;
- évaluation et détection des potentiels ;
- organisation du travail ;
- rémunérations.

Les investigations reposent sur des entretiens avec les acteurs concernés d'une part et l'étude des données documentaires disponibles. L'exploitation des bases de données du SIRH permet d'identifier de nombreux écarts et d'en rechercher les causes. Par exemple la comparaison entre la répartition des CV reçus et celle des candidats convoqués fait ressortir d'éventuelles discriminations sur des critères non acceptables.

Les comportements inappropriés des managers de proximité constituent l'une des principales sources de risque. Identifier ces comportements pour les corriger est essentiel pour atteindre des résultats pertinents.

### 2.3 - Audit des discriminations

L'audit des discriminations interdites a pour objectif de garantir que l'entreprise ne viole pas, dans l'un ou l'autre de ses lieux de travail, les dispositions légales en vigueur.

L'auditeur contrôle les principaux process et notamment les plus sensibles et donc le recrutement. Il utilise divers indicateurs tels que le ratio de cohérence entre les CV reçus dans leur diversité et les postulants convoqués, entre les candidats reçus en entretien et ceux retenus. Certaines entreprises ont choisi de pratiquer l'auto-testing, c'est-à-dire de vérifier l'absence de pratiques discriminantes en glissant dans les candidatures des dossiers pièges. Lorsque l'entreprise a choisi d'adopter le CV anonyme, l'auditeur vérifie son efficacité.

Les pratiques liées à l'individualisation des rémunérations et celles en matière de détection des potentiels, de promotion et de mobilité sont des objets d'audit privilégiés. Les décideurs sont nombreux et garantir l'absence de discrimination est délicat.

## 3. Recommandations et suivi

Après analyse des résultats de l'audit, du constat des écarts et de la recherche des causes, l'auditeur présente ses résultats intermédiaires au donneur d'ordre, et éventuellement aux personnes interrogées, et les valide.

### 3.1 - Principales recommandations

À l'issue de sa mission, l'auditeur social est amené à formuler des préconisations fixant des axes de progrès. Les recommandations de l'auditeur peuvent être très variées. Elles comportent fréquemment des propositions sur trois points :

- la mise sous contrôle des principales sources de risque avec des batteries d'indicateurs, des tableaux de bord et des clignotants, au niveau global et dans chaque service ;
- la définition - ou la redéfinition - d'objectifs stratégiques de diversité, d'axes prioritaires, la mise en place d'un plan d'action et la création de structure dédiée ;
- la mise en œuvre d'une formation adéquate des équipes et des collaborateurs.

### 3.2 - Former pour un management par la diversité

Les écarts constatés par l'auditeur le conduisent à recommander des actions en matière de formation des collaborateurs dans différents domaines. Au niveau du recrutement, des formations au tri du CV, un travail sur les tests de personnalité, les schémas et les représentations, les critères de sélection, les freins sont parfois nécessaires.

La formation des managers est essentielle (sensibilisation aux risques, à la diversité, aux différences, aux bonnes pratiques à mettre en œuvre). Elle permet de limiter les comportements à risque. Depuis quelques années, ces formations des managers à la diversité se développent pour éviter en particulier des discriminations.

### 3.3 - Outils de suivi

Les rapports d'audit peuvent proposer la mise en place des outils de suivi permettant de vérifier que les principales sources de risques sont sous contrôle. Dans la limite des règles édictées par la CNIL en matière d'informations personnelles, il est nécessaire de construire des indicateurs de mesure et des tableaux de bord. La recommandation CNIL du 9 juillet 2005 limite strictement le recours à des statistiques ethniques. Cependant la CNIL considère que le recours à un « tiers de confiance » (ce que l'auditeur est) permet de garantir l'anonymat et le volontariat pour les investigations incluant des distinctions ethniques.

## Conclusion

Les entreprises prennent progressivement conscience que la diversité est source de défis à relever et de richesses à faire fructifier. La montée des risques en matière de diversité entraîne une demande croissante d'audit en matière de diversité. Ces audits sont d'une grande utilité pour réviser les pratiques, identifier les actions à développer et parvenir à un véritable management de la diversité.



# L'anticipation en GRH : audit des pratiques et des représentations

**Jean-Louis Thamain**

*Doctorant en Sciences de Gestion*

*sous convention CIFRE*

*Rattaché au CEREGE - IAE de Poitiers*

*jeanlouis.thamain@free.fr*

L'anticipation en gestion des ressources humaines n'est pas un concept récent. Jardillier (1972) définit la gestion prévisionnelle comme la « capacité à prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise ». Aujourd'hui, où en sont les entreprises dans la mise en œuvre de démarches aussi variées que la GPEC ou la prospective ? Cet audit dresse un constat réalisé au cours d'une étude demandée par une banque de détail (banque grand public) sur l'évolution de ses effectifs à 6 ans et de ses métiers à 20 ans. Ainsi, nous avons mis en œuvre, sur un an et demi, différents outils dans l'entreprise d'accueil de la convention CIFRE et actionné des démarches de veille. Le postulat de la direction consiste à imaginer ce que pourrait être l'avenir de la banque de détail à partir des représentations d'acteurs issus de différents secteurs d'activités dont certaines particularités sont transposables : télécoms, grande distribution... L'entreprise est persuadée que leurs évolutions auront des incidences sur ses métiers. C'est ainsi que la grande distribution présente un intérêt car la banque de détail distribue des services bancaires au grand public.

Réalisé en deux temps, cet audit part d'un cas avant d'élargir le champ de nos investigations à différentes entreprises offrant ainsi des conditions favorables à la collecte d'un matériau varié. L'interrogation générale consiste à analyser les discours au sujet de l'anticipation pour déterminer la part liée aux ambitions de celle qui prend réalité. Ainsi, nous nous efforcerons de comprendre l'appropriation de ces démarches en GRH. Est-il question d'effets de mode ou l'anticipation en GRH a-t-elle réussi à s'inscrire de façon structurelle dans les pratiques ?

Le discours donne du sens et véhicule les représentations de l'interlocuteur au sujet de notre thématique : l'anticipation. Dans une première partie, nous préciserons ces notions puis nous aborderons le contexte de la recherche d'où découle le dispositif méthodologique (2). Enfin, nous avancerons quelques résultats empiriques (3).

## 1. Cadre théorique

Au cours d'un entretien, l'interlocuteur véhicule ses représentations. Il narre ses expériences. L'entretien constitue un matériau riche par lequel nous pouvons aussi capter des signes d'alerte précoce. Il se structure de récits et de narrations. Après avoir défini l'« anticipation » (1.1), nous formulerons le cadre théorique des représentations (1.2) au travers duquel nous établirons une lecture des discours collectés. Les représentations collectives établissent la norme en fondant le noyau central. La périphérie, variable, s'approche de la dimension individuelle. Le discours contribue par son action

performative à former l'objet et à construire un sens commun. Dans le cadre de nos travaux, il est aussi le support de notre relation avec les entreprises contactées. Ainsi, il contribue à faire prendre forme à la recherche.

### 1.1 - L'anticipation, un concept unificateur : prévision vs. prospective

L'anticipation recouvre deux logiques complémentaires : l'une sur le court terme en établissant des prévisions basées sur des tendances lourdes, l'autre tente d'identifier des ruptures dans les modèles connus : la prospective. La prospective cherche les futurs possibles (ou futuribles).

Ces deux démarches, prévision et prospective, fondent le projet de l'entreprise pour concevoir son avenir. Nous tentons d'auditer le projet d'anticipation porteur d'incidences sociales.

La **prévision** repose sur « l'extrapolation du passé » (Jouvenel De H., 1999). Elle n'est que le prolongement dans le futur des grandes tendances, d'invariants. Elle fonde une réflexion sur le court ou moyen terme. Le futur se conçoit dans une **logique de continuité** en s'appuyant sur un modèle. La prévision ne fait appel que de façon limitée aux représentations sociales puisqu'elle est le fruit d'une **production mécaniste**. La prévision dominait la planification stratégique jusque dans le milieu des années 1970 (Godet, 1977).

La **prospective**, quant à elle, n'est pas une donnée mais un **construit**. Selon Berger (1967), il ne faut pas considérer l'avenir « *comme une chose déjà décidée... mais comme une chose à faire* ». L'objet « avenir » s'élabore par les méthodes de prospective qui structurent le **sens commun**. Elle identifie les **ruptures**. Cette construction

de l'avenir, basée sur des méthodes plus ou moins formelles, s'incarne dans les postulats énoncés par Hugues de Jouvenel (1999) : l'avenir est domaine de liberté (il est ouvert aux possibles), de pouvoir (l'homme ne peut agir sur le passé), et de volonté (il fait appel à la notion de projet : « *l'expression d'un vouloir* »). Nos représentations contribuent à construire l'avenir. La prospective vise à confronter les « *représentations des acteurs de l'entreprise et de son environnement* » pour remettre en cause les paradigmes stratégiques (Roubelat, 2006).

La prospective recherche les ruptures pour anticiper l'avenir. Il ne s'agit nullement d'une opposition mais d'un continuum de deux démarches d'anticipation cf. tableau n° 1 ci dessous. À partir d'un objet commun, « le futur », seule la portée diffère.

L'anticipation peut poursuivre des logiques différentes et complémentaires comme concluent Boyer et Scouarnec (2005). Hatem (1993 : 297) précise que « *l'opposition entre prévision et prospective a progressivement cédé la place à une complémentarité croissante* ». Pourtant, en ce qui concerne la GRH, Régine Monti (2002) établit le constat que peu de travaux intègrent la dimension RH en prospective.

L'anticipation regroupe deux axes : la projection et la rupture, les deux logiques peuvent cohabiter au sein d'un même projet. Ainsi, l'anticipation éclaire l'avenir à différents horizons et prend la forme d'un processus (traitement de l'information, prolongement). Faire appel au concept d'anticipation aide à dépasser le clivage en stratégie entre *processus* et *contenu* hérité de la stratégie pour définir un cadre au management stratégique.

Tableau 1 : logiques de changement et démarches d'anticipation

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir – sciences Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scénarii Préparation aux changements radicaux Long Terme

Tableau 2 : l'axiomatique à la croisée des courants stratégiques

Stratégie Critère	Contenus		Processus	
	Déduite	Construite	Délibérée	Émergente
Périmètre	Positionnement par rapport aux forces concurrentielles	Délimitation par rapport aux ressources et aux compétences	Choix des activités	Diversification émergente
Valeur	Chaîne de valeur fonction des facteurs clés de succès de l'environnement et des parties prenantes	Création de valeur par utilisation des ressources et compétences	Extériorisation : explicitation des activités génératrices de valeur	Intériorisation : création de valeur par des routines ou des compétences tacites
Imitation	Préservation de l'avantage concurrentiel, imitation des concurrents	Préservation des ressources et compétences	Combinaison et protection et des activités génératrices de valeur, imitation des ressources et compétences de concurrents	Innovation par imitation imparfaite ou par incapacité à imiter le positionnement des concurrents.

(Source : Frery 2004)

On peut classer la stratégie selon deux modes : l'un centré sur les processus (perspective organique), l'autre sur le contenu (perspective mécaniste classique) (Farjoun, 2002). Sous cet angle, la prévision qui dispose d'un contenu (les leçons du passé), s'apparente à une approche mécaniste dotée du prisme de la raison (outils, mesure, planification formelle). La prospective qui doit inventer son avenir, sera plus processuelle résultant d'interactions en adoptant le prisme de la complexité (Johnson et al., 2005). Aussi, Frery (2004) propose trois principes fondateurs de la stratégie : le périmètre d'activité, la création de valeur et la capacité d'imitation. À partir de cette axiomatique, il propose une lecture des différents courants que nous reprenons dans le tableau ci dessus.

L'approche de la stratégie par le contenu semble adaptée à la prévision. La prospective requiert un ensemble de processus œuvrant à la construction de visions à partir des représentations et de leur confrontation. L'anticipation tente d'unifier les deux courants stratégiques. Le contexte et les objectifs conditionnent le projet. Aussi, la théorie des représentations accède à notre système symbolique impliqué dans la construction de sens mise en forme dans un projet.

## 1.2 - La théorie des représentations : de l'individu à la construction de sens

La théorie des représentations présente un intérêt pour étudier le concept de l'anticipation. En effet, elle agit comme l'un des biais cognitif sur notre capacité à anti-

ciper ou encore à concevoir notre environnement. Nos représentations, système complexe, limitent avant tout le champ de nos possibles. Marmuse (1999) étaye son diagnostic stratégique sur les différences de représentation entre dirigeants. Le dirigeant endosse le rôle de « *sense giver* », c'est-à-dire celui qui est chargé de donner du sens à des situations. Tout comme la représentation, le diagnostic stratégique est fondamentalement contextuel, et conçu comme un processus d'intelligence stratégique (Marmuse, 1999). De plus, en se référant à leur noyau central (Abric, 1987) considéré comme « *l'élément le plus stable qui assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs* », la remise en cause porte le plus souvent sur les éléments périphériques de la représentation.

Le discours ou les pratiques (cf. développement méthodologique) sont des productions contextualisées des représentations (Abric, 2003). La représentation est à la fois « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification* » (Abric, 1987). Elle possède deux dimensions l'une cognitive et l'autre sociale (Moscovici, 1961). Définie par Abric (2003) comme « *un ensemble d'informations, d'opinions, d'attitudes, de croyances, organisé autour d'une signification centrale* », elle déforme nos pratiques *ex-post* et *ex-ante*.

Parmi ces fonctions, nous nous intéressons particulièrement à celles du savoir (construction de sens, de compréhension de la réalité) et d'orientation des comportements (par voie de conséquence des actions).

Le discours donne sens aux représentations de l'individu. Les structures symboliques génèrent et organisent nos représentations. Le raisonnement se construit en interaction avec le contexte. Abric (2003), recense cette caractéristique dans sa théorie des représentations en distinguant une partie stable, le noyau, d'une seconde : la périphérie. Le noyau est la norme établie par les règles de la société. Le discours devient l'expression d'une représentation résultant de la cognition. Ainsi, la représentation est à la fois processus et objet. Elle évoque le résultat, se construit ou se transforme. Abric (2003, p. 22) identifie deux fonctions au noyau central : une fonction génératrice de sens et une fonction organisatrice de liens entre les éléments. La cognition est produite par les interactions entre le sujet et le contexte en mobilisant ces structures.

Dans les perspectives socio-cognitives, « *c'est moins la recherche de la réalité que ce que cette réalité évoque chez le sujet qui compte* » (Landry, 1998, p. 29). La construction de sens s'assimile à une activité ou un processus (Weick, 1995, p. 13). Comme la cognition, elle résulte de dimensions collectives et individuelles. Pour résumer, « *la construction de sens est une dynamique systémique* » (Lesca N., 2002, p. 77) influencée par nos représentations.

Ainsi, nous chercherons à comprendre par le discours, ce qui fait sens dans leurs représentations de l'avenir en s'appuyant sur un dispositif méthodologique adapté à l'observation des pratiques (ethnographie) et à l'analyse du discours.

Pour finir, selon La Ville et Mounoud (2004), le discours est analysé comme une pratique qui contribue à former l'objet. De fait, un système complexe s'instaure entre nos représentations, nos actions (ou comportements) et nos discours régulés par nos représentations et nos actes tout en donnant forme à l'objet (« sense giving »). Ce système se déforme et évolue en fonction du contexte : les caractéristiques du terrain et du dispositif méthodologique.

## 2. Terrain et méthode

La position de chercheur conditionne l'accès à l'information (Cateura, 2006). Nous distinguons deux temps dans cette étude qui ont fait évoluer les méthodes mobilisées. En immersion dans l'entreprise dans un premier temps, nous avons observé et participé à des travaux de gestion prévisionnelle. Le second temps nous conduit à l'extérieur de l'entreprise pour collecter une masse d'informations pour tenter d'envisager l'évolution des métiers de la banque-assurance au travers d'une mosaïque d'entretiens.

Notre dispositif méthodologique doit être capable d'exploiter et de contextualiser des informations hétérogènes issues de deux temps distincts au cours desquels le

chercheur occupa différentes positions : la première interne et la seconde externe. En effet, le déroulement des travaux a connu une rupture que nous mettons à profit dans la conception du cadre méthodologique.

### 2.1 - De l'observation participante à la recherche ingénierique

La « Bank Note » (BN), banque mutualiste française, nous a accueilli début 2006 dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Cette entreprise connaît alors, de façon inattendue, de nombreux départs à la retraite suite à la réforme Fillon. De fait, la BN est particulièrement sensible aux questions liées à l'anticipation et nous missionne dans un premier temps pour mettre en œuvre une démarche de GPEC pour :

- anticiper les départs à la retraite, montrer les zones de fragilité et modéliser la déformation de l'organisation (parité, emplois, goulots d'étranglement) d'ici 2008 et 2012 ;
- et offrir à la DRH et aux managers des outils pour évaluer à froid le vivier des potentiels sur l'ensemble des salariés.

La proximité avec l'objet se caractérise par l'inclusion du chercheur. À plus forte raison, nous sommes un acteur du processus que nous observons. À ce titre, certains biais peuvent se présenter (Sardan, 1995) :

- l'inclusion du chercheur peut être un biais dans la construction de la connaissance où la subjectivité n'offre pas une distanciation suffisante ;
- la position de co-producteur en notre qualité d'acteur peut supplanter la nécessaire observation.

Pour les éviter, nous croisons les regards lors des réunions bimestrielles de pilotage de la thèse instaurées dans la convention pour suivre les travaux, rencontre entre l'entreprise et le directeur de thèse, extérieur. Ces échanges offrent la possibilité de remettre en question le point de vue du doctorant-salarié. La méthode consiste à reformuler pour entendre les positions et orientations de la direction. De plus, en entreprise, notre double fonction est rappelée. C'est l'occasion de « présenter » un regard sur des situations de travail et de recherche. Enfin, une gestion du temps, dans et hors de l'entreprise, offre un dernier moyen de distanciation. Nous créons ainsi les conditions de la distance physique et cognitive.

Ces chantiers qualifiés de GPEC, ont permis d'approcher un cas concret d'anticipation en GRH et de percevoir des enjeux entre la stratégie, l'anticipation et la GRH. Intégré à la DRH, notre forte implication aux projets, de la conception à la mise en œuvre, notre participation à des réunions avec les membres du comité de direction ou dans des groupes de travail complétèrent le dispositif (appropriation des travaux, échanges induits dans l'entreprise). Neuf mois après

notre arrivée, le DRH positionne un projet de recherche avec une ambition pour le long terme. La direction qualifie cette étude de prospective espérant répondre à la question : « Comment, à l'aide d'une étude prospective pluri-sectorielle à un horizon de 20 ans, est-il possible de définir des politiques de GRH en matière de gestion de l'emploi (effectifs et compétences) et d'accompagner le changement ? ». L'objectif de ce projet est de maintenir un haut niveau de performance en pérennisant l'emploi malgré les changements : dématérialisation du paiement ou encore l'incidence des technologies sur la relation client.

Dans le même temps, on observe alors un double apprentissage. Il s'agit d'une co-construction non prédéterminée : le chercheur face à l'objet de recherche et l'entreprise confrontée à un travail différent, en rupture avec ses routines métiers et opérationnelles.

Comme le montre Wacheux (1996), le chercheur est confronté à une très grande variété de situations. Le chercheur-salarié, quant à lui, évolue dans un environnement plus complexe. Mandaté pour travailler sur la GPEC dans un premier temps et sur la prospective dans un second. Sa position génère un conflit de rôles entre celui de chercheur et celui de salarié. Le chercheur requiert de l'indépendance et de l'autonomie, il conduit un projet conceptuel et académique qui ne rejoint pas forcément les préoccupations de l'entreprise. Le salarié est subordonné aux demandes de la direction et de sa hiérarchie (schéma ci dessous).

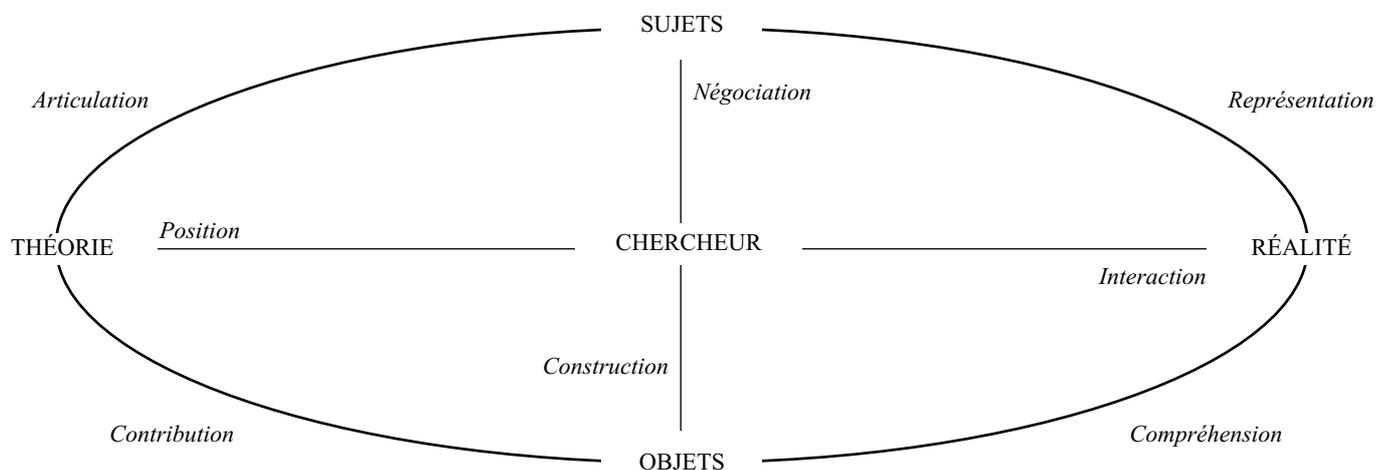
La diversité des situations enrichit les travaux plus qu'elle ne la limite à condition de prendre des précautions méthodologiques : accès à un terrain, ancrage d'un projet en sciences de gestion, praxéologie, en contre partie de sa subordination. Aussi, pour parer à ce biais, nous « *renégocions de façon permanente les limites de l'observable* » (Flamant, 2002, 12) en revendiquant

notre rôle de chercheur. Par ailleurs, l'idiosyncrasie de la première partie sera neutralisée par les travaux de la seconde phase. La subjectivité du chercheur est corrigée par la co-production des données qui s'opère avec l'entreprise.

L'adoption d'une posture constructiviste, conditionnée par le terrain, permet de faire partager le déroulement d'une recherche évitant une rationalisation a posteriori. Le contexte met en évidence le noyau dur du constructivisme (Charreire, Huault, 2001, pp. 34-35) : « *la négation du présupposé ontologique (considérant les conditions et les processus d'émergence comme fondamentaux), la construction du problème avec les acteurs (tâtonnements, bifurcations) et d'artefacts comme projet de recherche (révélant l'apprentissage mutuel entre le chercheur et les praticiens dans un cadre qui conçoit les sciences de gestion comme une science de la conception plus qu'une science de l'analyse entretenant une similitude avec l'ingénierie)* ». Nos critères de scientificité se résument à l'adéquation pragmatique et à l'enseignabilité. Ces critères contribuent aussi à renforcer la cohésion de ce dispositif méthodologique.

Pour mener l'étude de prospective, nous procédons à des entretiens individuels et mobilisons différentes entreprises en étant attentifs à la diversité de leur secteur d'activités et de leur taille. Notre échantillon comporte aujourd'hui une douzaine d'entreprises et une quinzaine d'entretiens en mobilisant des cadres dirigeants dans les transports, les télécommunications, l'industrie, les services, la grande distribution, la banque de détail et le social. Précédés d'une phase de préparation pour collecter des données sur l'entreprise à des fins d'animation, les entretiens rassemblent de l'information sur les représentations de l'avenir en amenant l'interlocuteur à parler ouvertement. Nous lui suggérons de partager une expérience d'anticipation. L'entretien ouvert proche d'un entretien semi directif offre des

La contextualisation du chercheur



latitudes pour l'interviewé comme pour l'intervieweur. Tout en découvrant l'activité, les métiers et les clients, nous sollicitons l'imagination pour identifier les grands changements ou les demandes de son nouveau client, nos questions sont le plus ouvertes possible. Tout entretien se termine par une réorientation sur les méthodes mobilisées par l'entreprise pour anticiper (prévision, prospective, horizon temporel envisagé...). Nous n'abordons pas directement le sujet de la stratégie (sensible) ou de la prospective (possibilité d'éloignement). Nous amorçons avec les thèmes liés aux métiers, aux clients, aux concurrents ou encore au plan de formation. En effet, à titre d'exemple, un plan de formation implique par définition de préparer le développement des compétences au regard des évolutions anticipées et connues. Cette masse de renseignements permet ensuite de

stimuler l'imagination par un jeu de questions ouvertes au cours du même entretien ou lors d'un second. Ces questions peuvent prendre la forme « comment imaginez-vous votre client dans 20 ans ? ». Sa fonction d'ingénieur fait en plus du doctorant un « chercheur ingénieur » qui doit à la fois répondre au projet de recherche et aux besoins de l'entreprise. Le « chercheur-ingénieur » (Chanal, Lesca, Martinet, 1997) « *conçoit l'outil, anime et évalue* ». Sa recherche se caractérise par « *l'étude de problèmes perçus complexes... marqués par des processus incertains* ». Proche de la recherche-action, la recherche ingénierique procède « d'allers-retours » entre théories et pratiques. Le « thésard » est tour à tour chercheur, chef de projet, ingénieur.

## **2.2 - Traitement des données**

L'analyse de contenu porte sur des données de deux natures différentes. Les premières, disparates, sont considérées de ce fait comme une source de fiabilité par Weber et Beaud (1997). Elles correspondent au matériau ethnographique (2.2.1) collecté au cours de la phase d'observation participante. Les secondes, plus homogènes, sont recueillies au cours d'entretiens (2.2.2).

### **2.2.1 - Analyse du corpus ethnographique**

Pour structurer l'ensemble de ces données multiples et variées, nous suivons principalement les recommandations formulées par F. Weber et S. Beaud (1997). L'observation ethnographique repose sur trois savoir-faire : percevoir (expliciter ses propres perceptions), mémoriser et noter. La notation permet d'objectiver et la mise à distance. Les données doivent être retranscrites avec et analysées dans leur contexte. Une information isolée aura peu de portée. Il devient alors nécessaire de retravailler l'ensemble du matériau pour lui donner du sens sans chercher à théoriser. Nous veillons ainsi à la plausibilité et à la cohérence interne de notre analyse.

« *C'est dans la rédaction que l'analyse prend corps et que la cohérence se construit* » (Weber et Beaud, 1997, 264).

Pour parvenir à cette fin, nous procédons à la remise au propre du journal de terrain et reclassons thématiquement l'ensemble du corpus en cherchant les dénominateurs communs entre les événements observés, entretiens, ou documents. Cette étape permet un premier niveau d'abstraction pour rompre la lecture linéaire de l'enquête. Nous inscrivons les faits dans une logique. Elle permet de passer du singulier au conceptuel grâce à un surtitrage. Par exemple, échange avec M. X devient « le parti pris de la direction » ou les « objectifs du projet d'anticipation ».

Dans la phase d'observation participante, seulement quelques entretiens exploratoires ont été enregistrés. Cette technique a été systématisée dans le deuxième temps de nos travaux lors des entretiens semi-directifs. Il devient alors possible d'analyser le contenu.

### **2.2.2 - Les apports de la statistique textuelle**

La statistique textuelle avec Alceste notamment, segmente le texte en unités de sens. Toutefois, les résultats fournis par les logiciels requièrent de la vigilance pour éviter les dérives mécanistes éloignées du sens donné par les interlocuteurs. Il convient au premier plan de vérifier la cohérence des résultats avec le cadre négocié de l'audit, le périmètre de l'intervention. Il est indispensable de s'être approprié le corpus avant d'envisager le traitement informatique. La retranscription des entretiens par le chercheur et l'application de la méthode employée sur le corpus ethnographique sont des moyens d'appropriation et de pré-interprétation.

De plus, dans une étude opérationnelle qui ambitionne de savoir comment d'autres secteurs d'activités envisagent leur avenir, il faut être en mesure de piéger voire de faire remonter à la surface de l'information « stratégique » enfouie. Nous cherchons à détecter les signes d'alerte précoce (Lesca H., 2001) riches en information car discrets. Les outils de la statistique textuelle par un travail sur les occurrences et sur la température informationnelle (Kalampalikis et Moscovici, 2005) nous apportent une aide précieuse pour réaliser un travail de traitement qui dépasse la faculté humaine.

Aussi, nous considérons les deux démarches comme complémentaires. Les méthodes de traitement ethnographique concourent à donner du sens, à ancrer nos observations dans leur contexte et à fiabiliser les résultats produits par l'analyse statistique.

C'est le traitement de l'information au sens large qui permet d'accéder aux pratiques et aux discours. Ce traitement constitue le socle commun pour détecter les signes d'alertes précoces (construire le matériau nécessaire à l'anticipation) et saisir chez nos interlocuteurs leurs représentations.

*Tableau 3 : les phases de recherche et leurs variations méthodologiques*

Phase	Phase 1, T	Phase 2, T+9 mois
Projet	D'entreprise : Gestion Prévisionnelle	De recherche : Mission dite de « prospective » sur l'évolution des métiers de la banque
Posture	Observation participante Chercheur interne et fortement impliqué : faible distanciation	Recherche ingénierique Chercheur externe à l'entreprise : forte distanciation
Données	Ethnographiques Carnet de bord	Collecte de discours (entretiens) Documents complémentaires (si possible)
Méthode d'analyse	Préconisations de Beaud et Weber (1997) Analyse de contenu thématique et non verbal (Mucchielli, 2006)	Analyse de contenu par la statistique textuelle
Résultats attendus	Etude de cas et compréhension des processus associés aux démarches d'anticipation	Les représentations de l'anticipation en GRH Etat des lieux sur les pratiques

Le tableau (page suivante) résume notre posture au cours des deux différentes phases, les travaux menés et la nature des données collectées.

Les entretiens se déroulant toujours, nous exposons ici quelques résultats.

### 3. Un premier état des lieux

À ce stade, il est possible de dégager quelques grandes tendances. Suite à nos rencontres et sur la base de notre expérience, nous dressons un premier état des lieux des pratiques (3.1). Nous établirons alors la place occupée par les méthodes de prévision de celles qualifiées de prospective.

Enfin, l'approche processus complète le bilan en identifiant les mécanismes associés à l'anticipation (3.2) et plus particulièrement ceux liés aux représentations.

Les données sur les pratiques et sur les représentations complètent le diagnostic plus global posé par l'audit social.

#### 3.1 - Des pratiques...

Nous nous demandons si l'anticipation ne tenait pas d'un effet de mode en GRH. Nos premiers résultats montrent que les praticiens des ressources humaines se situent principalement dans le registre de la prévision. En effet, l'anticipation est comprise et mise en œuvre en poursuivant le déroulement des schémas dominants d'une façon linéaire. Parfois quelques variables tentent de déformer le modèle. L'approche du changement par

la rupture demeure isolée. C'est dans les quelques PME sensibilisées au dispositif de GPEC que la rupture est envisagée. Elles cherchent à se différencier ou à conserver un avantage concurrentiel à même de produire de la valeur ajoutée. Par son comportement, la grande entreprise, capable d'acheter des relais de croissance, résume sa stratégie par « diversification, volume, prix, marge ». Deux types d'entrée sont mobilisables pour anticiper en GRH soit un raisonnement basé sur l'activité soit sur les hommes. Le premier phénotype, majoritaire, subordonne la GRH à la diversification et à la maîtrise des coûts. L'évolution des métiers est la conséquence de la stratégie. Avec le second, la GRH pilote le management stratégique. Il s'agit alors d'un management stratégique par les ressources humaines. L'homme par ses compétences devient la clé de voûte d'une stratégie de différenciation. En partant de l'homme, l'entreprise repense son activité. La PME, en cela, semble être moins mécaniste dans sa logique de changement.

À titre d'illustration, dans une grande entreprise (jusqu'à 45 000 personnes), nous avons observé que la présence d'un service de prospective produit des scénarios sans recherche d'interaction avec la direction des ressources humaines. Au mieux, il est possible de trouver des personnes en charge d'un observatoire des métiers ce qui n'intègre pas encore la diversité, la richesse et la complexité des incidences de leurs hypothèses sur la gestion des ressources humaines. De fait, les démarches les plus innovantes semblent être celles des PME suite à l'appropriation des dispositifs d'accompagnement en GPEC. Tout d'abord, la GPEC aide à formuler explicitement leur stratégie : connue dans les grands groupes, elle n'est pas toujours clairement exprimée dans une

PME. De plus, face à la globalisation, elles repensent ensemble leur activité dans une forme de coopération, de regroupement informel. Ainsi, on observe des concurrents autour d'une table pour préserver leur activité, les emplois et développer de la valeur ajoutée (cas observé par une structure chargée de faire de l'accompagnement en GPEC dans un bassin industriel). Les réflexions des dirigeants portent principalement sur le développement des compétences et de la formation pour rester dans une compétition mondiale grâce à un savoir faire à forte valeur ajoutée. La mondialisation stimule la capacité d'innovation et notamment celle des PME. Cette innovation se traduit concrètement dans le développement de nouveaux procédés ou de technologies, de produits élaborés nécessitant un savoir faire pointu. Cette réflexion est directement soutenue par les outils de la GRH.

Nous observons une inversion pour aborder un problème de gestion : la GRH est le point d'entrée et offre les moyens pour repenser son activité. Dans les approches classiques, la GRH est subordonnée et déduite de l'activité.

Nos représentations conditionnent nos actions en réduisant ou en ouvrant le champ des possibles. Ainsi, elles permettent d'accéder aux causes susceptibles d'expliquer une partie de nos observations.

### 3.2 - ... et des représentations de l'anticipation

À la question : « à quel horizon pensez-vous qu'il est possible d'envisager l'avenir, d'anticiper ? », les réponses dépassent rarement les 5 ans. Nous confirmons les assertions de Régine Monti ou de Fabrice Roubelat puisque la prévision domine les méthodes et pratiques en GRH. En effet, la prospective est perçue comme éloignée voire radicalement absente des pratiques ou des discours. Pour quelles raisons les DRH n'envisagent-ils pas de s'engager dans des travaux de prospective ?

Les premiers résultats ethnographiques montrent un besoin de légitimation par la direction pour servir une politique d'entreprise et chercher à convaincre. Il peut, à titre d'exemple, être question de conduite du changement. En effet, le passage d'un modèle administratif à un modèle privé avec une individualisation des rémunérations, s'est souvent accompagné par la mise en place d'une logique de compétences et d'une gestion par les compétences.

De plus, dans notre contexte les objectifs de l'anticipation sont prédéterminés. Reprenant les résultats de notre cas (phase I des travaux), nous avons observé que les travaux ont permis de justifier le bien fondé d'une nouvelle pratique initiée *ex ante*. C'est ainsi, par exemple, que l'entreprise a justifié la diversification des niveaux de recrutement à l'embauche pour réduire le « turn over » interne sur les postes. L'entreprise a ainsi changé

une pratique historique et institutionnalisée. Le travail qualifié de GPEC a permis de réifier la réalité interne pour convaincre. Enfin, dans notre cas, l'organisation réagit à la centralisation en développant des marges de manœuvre. Cette inversion entre conclusion et action (rationnellement la conclusion précède l'action), révèle que le projet d'anticipation en GRH est un outil au service du pilotage stratégique appuyant notre thèse de l'anticipation : outil de légitimation. Les acteurs s'approprient la démarche pour légitimer et rationaliser *ex post*.

## Conclusion

Déterminer les logiques mobilisées dans le projet d'anticipation complète l'audit social posé sur la structure, audit dont la vocation est plus globale. En effet, le projet en matière sociale est déterminant et porteur d'incidences. En effet, chacune des formes de l'anticipation conçoit le changement avec ses propres logiques. La prévision opte pour une logique de continuité alors que la prospective recherche les ruptures. La stratégie par l'anticipation combine des approches par le contenu (veille stratégique, détection de signes d'alertes précoces) et par les processus (prospective, construction de sens). Les projets d'anticipation sont multidimensionnels, complexes, et mobilisent de nombreux concepts. Dépendant de facteurs internes et externes à l'entreprise (activité de l'entreprise, évolution de la société, environnement), ces projets peuvent prendre plusieurs formes.

Aussi, pour devenir un partenaire stratégique, le DRH doit œuvrer tactiquement. L'anticipation, projet pluridisciplinaire, s'enracine dans le champ stratégique et celui de la gestion des ressources humaines. Ainsi le DRH peut espérer passer du « management stratégique des ressources humaines » à celui de « manager stratégique par les ressources humaines ». Ce changement de posture constitue l'un des enjeux de la GRH. Le DRH ne se limite plus à participer au comité de direction, il veut l'orienter. Aussi, il se fait fort de répondre aux défis de l'entreprise en assumant sa responsabilité sociale. Cette recherche nous appelle à poursuivre pour identifier la coordination entre la GRH et des travaux de prospective ou d'observatoire des métiers quand ils existent.

Ce premier tableau laisse penser qu'aujourd'hui, l'ouverture d'esprit du manager stratégique par les ressources est plus prégnante dans les PME que dans la grande entreprise même si cette dernière dispose de moyens pour mettre en œuvre des démarches et techniques de gestion inaccessibles à la PME.

Pour terminer, il y a un paradoxe lié à l'adéquation entre la localisation de l'emploi, la diffusion des pratiques et la conception des outils. L'emploi se situe majoritairement dans les PME, or majoritairement les grandes entreprises disposent de moyens pour mettre en œuvre les outils et concepts développés en GRH. D'une façon simplifiée, un club restreint d'entreprises dispose de ce potentiel et fonde leur réflexion à partir de l'activité. Ce schéma de raisonnement est transposé en prospective évacuant l'homme du modèle de base. Nous pouvons ainsi tenter d'expliquer les difficultés dans la prise en compte de la dimension humaine dans les travaux de prospective voire leur petit nombre en GRH. À l'image de la reproduction du corps social, la GRH offre des conditions difficiles à l'émergence du phénotype

humain dans les modèles d'anticipation. Ce fait s'explique par des carences en diversité voire en proportionnalité.

## Bibliographie

**Abric J.-C.** (1987), *Coopération, Compétition et représentations sociales*, Cousselet : DeVal.

**Abric J.-C.** (2003), *Pratiques sociales et représentations*, PUF.

**Abord de chatillon E.** (2005), « Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail », *Revue Management et Avenir*, n° 4, pp. 157-170.

**Beaud S., Weber F.** (1997), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, coll. Guides Repères.

**Bellier S., Benoist A.** (2003), *L'anticipation - L'éternel mirage du management*, Vuibert.

**Bergadaa M.** (1999), « Strategic Decisions and Implementation: Prodin, a Prospective Dialectic Interpersonal Method », *Journal of Business Research*, Volume 45, Number 2, June, pp. 221-220.

**Berger G.** (1967), *Etapas de la prospective*, PUF.

**Boyer L., Scouarnec A.** (2005), *L'observatoire des métiers*, coll. Questions de société, EMS Management & Société.

**Cateura O.** (2006), « La convention CIFRE : atouts et limites pour l'étude de cas », *AIMS*, juin.

**Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C.** (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, pp. 41-51.

**Charriere S., Huault I.** (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 4, n° 3, septembre 2001, pp. 31-55.

**Doise W., Palmonari A.** (1986), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.

**Farjoun M.** (2002), « Towards an Organic Perspective on Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 7, pp. 561-594.

- Frery F.** (2004), « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », *Actes de l'AIMS*.
- Flamant N.** (2002), *Une anthropologie des managers*, PUF.
- Godet M.** (1977), *Cirise de la prévision, essor de la prospective*, PUF.
- Godet M.** (1991), *De l'anticipation à l'action*, Dunod.
- Hatem F., Cazes B., Roubelat F.** (1993), *La prospective Pratiques et Méthodes*, Economica.
- Jardillier P.** (1972), *La gestion prévisionnelle du personnelle*, PUF.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Frery F.** (2005), *Stratégique*, Pearson Education.
- Jouvenel De H.** (1999), « La démarche prospective. Un bref guide méthodologique », *Futuribles*, n° 247, novembre.
- Kalampalikis N., Moscovici S.** (2005), « Une approche pragmatique de l'analyse Alceste », *Les cahiers internationaux de Psychologie sociale*, n° 66, pp. 15-24.
- Lamarque E.** (2003), *Gestion bancaire*, e-Node & Pearson Education France.
- Landry M.** (1998), « L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », *Systèmes d'information et Management*, vol. 3, n° 1, pp. 5-39.
- Laroche H., Nioche J.-P.** (1998), *Repenser la stratégie - Fondements et Perspectives*, coll. Entreprendre, Vuibert.
- La ville (de) I., Mounoud E.** (2004), « Au-delà du discours : « les arts de faire » dans la fabrication de la stratégie, proposition d'un cadre conceptuel », *Actes de l'AIMS*, juin.
- Lesca H.** (2001), « Veille stratégique : de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », *Colloque VSST 2001*, Barcelone octobre, Actes du colloque, tome 1, pp.98-105.
- Lesca N.** (2002), *Construction du sens, le cas de la veille stratégique et de l'exploitation des signes d'alerte précoce*, sous la dir. Du Pr. Jacques Trahand, Université de Grenoble 2.
- Marmuse C.** (1999), Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 2, n° 4, décembre, pp. 77-104.
- Monti R.** (2002), « Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier », *Revue Française de Gestion*, n° 140.
- Moschetto B., Rousillon J.** (2004), *La banque et ses fonctions*, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Moscovici S.** (1961), *La psychanalyse, son image, son public*, PUF.
- Mucchielli R.** (2006), *L'analyse de contenu*, ESF Éditeur.
- Roubelat F.** (2006), *Prospective et processus d'action stratégique, contribution au développement d'un champ de recherche en sciences de gestion*, HDR, Université de Poitiers.
- Sardan de O.** (1995), « La politique de terrain. Sur la production de données en anthropologie », *Enquête*, 1 - 1995, pp. 71-109.
- Wacheux F.** (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*, Economica.
- Weick K.E.** (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications.
- Zarifian P.** (1999), *Objectif Compétence*, Éditions Liaisons.

# Rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du changement organisationnel : le contexte du développement durable

***Delphine Van Hoorebeke***

*Professeur adjoint*

*Université de Montréal*

*Membre des centres de recherche CIRANO*

*Montréal, CEROG IAE Aix-en-Provence*

*delphine.van.hoorebeke@umontreal.ca*

Ces dernières années, les firmes ont fait l'objet de profondes mutations. La technologie de l'information et les préférences des consommateurs semblent prévaloir de nos jours. Les entreprises nécessitent, ainsi, une grande flexibilité face à un marché de plus en plus fluctuant. Pour obtenir cette flexibilité l'organisation a besoin d'évoluer sans cesse. Plus encore, actuellement, le changement n'est plus seulement un outil managérial de flexibilité, mais aussi un passage obligé pour répondre à une stratégie de développement durable. Pour cela, elle requiert une adoption rapide et efficace par le personnel des changements qu'elle doit mettre en place. Selon Guilhon (1998), le changement organisationnel est généralement défini comme « *un processus de transformation radical ou marginal des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Un changement est le passage d'un état 1 à un état 2. Or, ce changement peut connaître une réussite ou un échec. Les recherches menées dans le domaine de la gestion du changement soutiennent l'idée que les gains de performance obtenus restent souvent inférieurs aux attentes. Les causes sont notamment à rechercher dans la non-adoption du changement par les acteurs en charge de le mettre en œuvre sur le terrain. Si la résistance du groupe ou de l'organisation a pour sources : le pouvoir et l'influence, la structure organisationnelle, la limitation des ressources, elle peut être instigatrice des échecs de la mise en place d'un changement. En cela, notre projet considère que la contagion émotionnelle conduisant à l'émotion de groupe, tient un rôle dans la première étape du processus d'adoption du changement, l'acceptation du changement. Nombreuses sont les recherches qui investiguent les concepts de résistance au changement, de communication du changement et d'adoption du changement organisationnel. Cependant, la plupart des recherches mettent en exergue l'aspect cognitif et rationnel de l'adoption du changement. Selon le modèle d'Argyris (1984), le processus de production du changement dans une organisation est analogue à un processus d'apprentissage. Le rôle du gestionnaire se résume, alors, à celui d'un agent facilitateur des apprentissages. En cela, elles proposent des outils tels que diverses formes d'informations, de formations ou d'influence par des leaders « les champions » (Grima et Trépo, 2003) capables de conduire la majorité à adhérer au changement par des tactiques de persuasion rationnelles (sensibiliser les cibles par la communication orale, articuler l'insertion du projet avec les priorités de la cible, convaincre directement les cibles par la parole). Or, selon nous et d'autres chercheurs dont Lebon, 1896; Durkheim, 1912; Hatfield et al., 1994, McIntosh et al., 1994, c'est négliger un aspect de l'humain, l'aspect émotionnel qui possède la capacité à être contagieux. La prise en considération du développement durable par les entreprises est non seulement indispensable, actuellement, mais aussi un contexte qui peut s'avérer révéla-

teur de l'acceptation du changement au travers de la contagion émotionnelle, par son aspect intrinsèquement émotionnel. De plus ce contexte est soumis au phénomène NIMBY (not in my backyard) : adhésion sans action des employés au travail. L'acceptation du changement ne signifie pas son adoption ou adhésion. La considération de l'acceptation, selon nous, sous-entend, un agrément, un assentiment de l'employé. À l'encontre, l'adoption, concept développé en marketing, induit une adhésion réelle des employés au changement. Il s'agit, donc, d'envisager dans un premier temps la relation entre les émotions et le changement pour conduire à l'intérêt d'étudier une des spécificités des émotions, leur contagiosité, pour finir sur notre modèle de recherche du rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du changement.

## 1. Le changement et les émotions

La question du changement semble être un problème divergent en ce sens que malgré l'abondante documentation à ce sujet, on est encore loin d'un consensus sur les facteurs de réussite ou d'échec et que plus on approfondit la question, plus elle semble complexe. Au cours des dernières années, plusieurs revues ont consacré au changement des numéros spéciaux et plusieurs synthèses ont été publiées sur le sujet (Wolfé 1994 ; Damanpour, 1991 ; Demers 1999). Toutes s'entendent sur le fait que les résultats des recherches sont variés et souvent incompatibles. Selon Champagne (2002), les différents écrits et les travaux de recherche sur le changement peuvent être regroupés selon une dizaine de perspectives co-existantes : le modèle hiérarchique et rationnel, l'approche du développement organisationnel, le modèle psychologique, le modèle structurel, le modèle politique, l'approche de la gestion stratégique, les perspectives environnementales externes : approches écologiques et institutionnelles, les approches gurus, le modèle de l'apprentissage et les théories de la complexité.

Dans ce cadre, notre étude se situe au cœur de l'approche psychologique. Cette approche met l'accent sur la réaction des personnes face au changement. Un changement sera implanté adéquatement si l'on réussit à vaincre les résistances naturelles des personnes. Suite à l'article de Coch et French (1947), nombre de recherches ont été consacrés aux réactions défensives des personnes face aux changements. Ce modèle propose une relation séquentielle entre les croyances, les attitudes, les intentions et les comportements. Certains mettent l'accent sur des considérations psychologiques liées aux mécanismes de défense, sur la peur de perdre quelque chose d'acquis et de satisfaisant (Scott et Jaffe 1992) ou sur la personnalité (Collerette et al. 1997). D'autres modèles proposent des processus socio-émotionnels qui dessi-

ent des phases telles le déni, la tristesse, la culpabilité, la colère, la confusion, l'engagement, etc. (Scott et Jaffe 1992 ; Perlman et Takacs 1990). Bareil et Savoie (1999) proposent un modèle qui tente de conjuguer les approches cognitives et socio-émotionnelles en quatre phases : choc, résistance, exploration et implication.

En fait, selon Dolan et Lamoureux (1990), le premier geste de l'individu face au changement est la résistance individuelle, issue d'une désuétude des connaissances et des habiletés, des distorsions perceptuelles, des habitudes et expériences antérieures, de la dépendance, de la peur de l'inconnu, des raisons économiques, et de la sécurité sociale. Quelle qu'en soit la source, notre réaction émotionnelle prend une forme précise. Tout dépend de l'acceptation initiale que nous éprouvons pour le changement vécu : un changement bienvenu ou malvenu. Si nous sommes initiateurs du changement, le cycle émotionnel est simple car nous désirons apporter ces changements. Notre approche est proactive, elle est amorcée avant que le changement ne prenne place. À l'encontre, les destinataires, ou receivers des « bénéfiques » du changement, entrent immédiatement en réaction au changement, puisque cette situation n'est pas anticipée et qu'elle bouleverse la stabilité, l'attitude envers le changement est différente. Collerette et Delisle (1982) décrivent, ainsi, les attitudes inconscientes des destinataires d'un changement :

1. La composante *cognitive* se réfère aux idées et aux croyances que chacun entretient à l'endroit de son appartenance au groupe ou à la situation auxquels s'applique le changement.
2. La composante *émotive* se réfère aux émotions éprouvées envers la perte de cette appartenance.
3. La composante *comportementale* se situe au niveau des gestes de l'individu face à la situation de changement. Des recherches (Triandis, 1980 ; Gagnon et al., 2003) tendent à démontrer l'impact de l'affectif dans le cadre de l'adoption du changement, notamment de nouvelles technologies. Puisque l'affectif et notamment l'émotion tient, selon ces études, un rôle dans l'acceptation du changement, il semble acceptable d'envisager que l'une de leur caractéristique, la contagiosité, puisse y avoir un impact.

Malheureusement, la contagion émotionnelle est perçue, depuis longtemps, comme un processus négatif conduisant à des mouvements de foules rebelles. Reich introduit dès 1933 la notion de « peste émotionnelle ». Pour cet auteur, elle a le pouvoir de contaminer des masses entières, de corrompre des nations, de détruire des populations mais reste incapable d'engendrer une seule mesure positive quand il s'agit d'améliorer la misère économique. Pour Reich, la peste émotionnelle cause de grands ravages. Elle peut se manifester dans des entreprises pourtant gérées par des gens honnêtes et sincères que des personnes atteintes de la peste émotionnelle ont souvent réussi à écraser. Malgré cela et malgré les nombreux discours sur l'existence encore

présente de cette « peste émotionnelle » (ex : grèves), nous restons persuadés que la contagion émotionnelle au travail fonctionne tant pour les émotions positives que négatives, même si la contagion positive est moins flagrante (Barsade, 2002). Pour cela, notre question de recherche se pose, ainsi : une gestion de la contagion émotionnelle peut-elle permettre de favoriser l'attitude positive des employés au travail confrontés à un changement organisationnel ?

## **2. La contagion émotionnelle vers l'acceptation du changement**

Les émotions peuvent, en effet, être synchronisées ou imitées et devenir contagieuses. La synchronisation apparaît quand deux individus expriment des comportements similaires ou quand une personne répond aux changements comportementaux de l'autre en adoptant les mêmes changements comportementaux (Andersen et Guerrero, 1998). L'imitation correspond à une étape du processus d'apprentissage et de socialisation. L'une des explications de ces processus est la contagion émotionnelle, même si elle reste inexplicée par la recherche. Hatfield et al. (1994) définissent la contagion émotionnelle comme une tendance automatique, non intentionnelle et souvent inconsciente à imiter et synchroniser des expressions faciales, des mouvements du corps et des vocalisations pendant les rencontres avec d'autres individus. Plus encore, lorsque les mêmes caractéristiques sont synchronisées avec un autre individu, nous sommes capables de les ressentir à travers les émotions de l'autre, c'est-à-dire de ressentir les mêmes émotions ou des émotions complémentaires. La contagion émotionnelle est un phénomène comportemental (Hatfield et al., 1994). Selon certains chercheurs, son mécanisme de transmission est cognitif et lié à un raisonnement conscient, une analyse et une imagination justifiées par cette transmission, proches de l'empathie. Selon eux, l'individu imagine ce qu'il ressentirait à la place de l'autre et ainsi partage ses émotions. Une autre théorie implique l'imitation et le feed-back. Selon ce mécanisme, (1) les individus tendent à imiter et synchroniser de façon automatique et inconsciente leurs mouvements aux expressions faciales, voix, postures, muscles, rythme et comportements des autres ; (2) cette imitation est dépendante, à chaque instant, de la réaction de l'autre. Dans cet ordre, l'individu tend à saisir l'émotion des autres pour atteindre plusieurs objectifs :

- ne pas se marginaliser ;
- s'identifier à l'autre par contemplation ;
- tenter de ressentir ce que l'autre ressent dans une situation ;
- ou se détacher de l'autre (en évitant volontairement ou non d'imiter l'autre).

Des éthologues pensent que l'imitation de l'expression émotionnelle constitue une ancienne et basique forme phylogénétique<sup>1</sup> de communication intra-espèce. Une telle contagion apparaît chez plusieurs espèces de mammifères (Brothers, 1989). Selon des recherches en comportement animal, psychologie clinique, psychologie sociale et en histoire, les individus captent les émotions des autres de façon permanente, dans toutes les sociétés et probablement sur une grande échelle (Hatfield et al., 1994).

Quoi qu'il en soit, la contagion émotionnelle reste, comme nous l'avons vu, souvent perçue comme un processus négatif conduisant à des mouvements de foules révoltées. La contagion émotionnelle peut, en effet, mener à l'hystérie de masse décrite par Le Bon (1905). Sa théorie décrit une contagion mentale parmi les individus les menant à connaître une unité mentale, une pensée unique à la foule d'individus. Parfois, cette contagion mentale conduit à une hallucination collective. Encore aujourd'hui, les quelques recherches sur le sujet portent davantage sur une contagion émotionnelle négative de l'humeur (Sy et al., 2005) de l'agressivité et du conflit (Berman et al., 2003) ou des crashes boursiers (Marais et Bates, 2005).

Malgré cela, plusieurs études appuient l'idée inverse et démontrent l'impact positif de la contagion sur la cohésion sociale, l'engagement et la performance de groupe (Barsade, 2002 ; Mason et Griffin (2002)). Quelques recherches tendent à en démontrer son intérêt dans le cadre des équipes de travail et l'émotion de groupe, définie par Kelly et Barsade (2001) comme l'état affectif d'un groupe qui provient d'une combinaison de facteurs affectifs individuels. Ainsi, ces recherches montrent que de fortes émotions influencent la cohésion, l'engagement et la performance du groupe. Par exemple, Duffy et Shaw (2000), dans leur étude de 143 groupes de travail d'étudiants, montrent que l'existence d'une envie, jalousie intra-groupe mène à la baisse de la performance du groupe, liée avec davantage de fainéantise du groupe, moins de cohésion et de puissance du groupe. Mason et Griffin (2002) montrent, au travers de la contagion émotionnelle, la transmission entre individus d'un même groupe, d'humeurs et d'attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail influant sur la qualité d'action du groupe et sa performance. George (1990) montre une grande entente affective au travail dans un groupe de vendeurs. L'étude de Totterdell et al., (1998) dévoile que la moyenne de l'humeur d'un des membres peut prédire l'humeur du groupe, à un moment t. Une recherche expérimentale de Barsade (2002) démontre l'effet significatif de la contagion émotionnelle sur les attitudes individuelles et le processus de groupe. Il montre que la contagion émotionnelle

---

<sup>1</sup> Phylogénétique, branche de la génétique qui traite des modifications d'ordre génétique qui se produisent au sein d'une espèce au cours de l'évolution, Petit Robert, 1984.

positive favorise la coopération, réduit les conflits et augmente la perception de performance (Van Hoorebeke, 2007).

Notre problématique porte, donc, sur la probabilité que la contagion émotionnelle positive favorise l'acceptation du changement à un niveau agréé.

### 3. Modèle de recherche

Le modèle de recherche tend à tester le rôle de la contagion émotionnelle dans la relation entre la cohésion sociale et l'acceptation du changement. Ainsi, la cohésion de groupe est la variable indépendante. La contagion émotionnelle est la variable modératrice.

Ainsi, les variables étudiées dans notre modèle sont : la cohésion sociale en variable indépendante, l'acceptation du changement, comme variable dépendante et la contagion émotionnelle en tant que variable modératrice.

La cohésion sociale réclame un synchronisme, une euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux, 2005). Selon The Standing Committee on Social Affairs (1998), la cohésion sociale fait référence à une situation où chacun a la possibilité d'établir des relations sociales de base en société, dans le cadre du travail, de la famille, d'activités sociales ou politiques. Dans le cadre du concept de capital social, ou de management des talents de l'entreprise, l'existence d'une cohésion sociale est essentielle au fonctionnement de l'organisation même. Ainsi, la cohésion de l'équipe ou de groupe est définie comme étant le degré d'unité des membres dans la poursuite d'un but commun. La cohésion de groupe favorise la performance par une émulation et coopération d'équipe, la spontanéité et la confiance (George, 1989; George et Brief, 1992; Jones et George, 1998). Selon le ICOGAD (2003), projet interdisciplinaire de recherche, la cohésion de groupe est l'élément déterminant qui motive, entraîne et, donc, fait produire, discuter et négocier. D'une part, selon Oketch (2004), les entreprises ont besoin de la cohésion sociale de leurs employés, comme stratégie pour augmenter leurs profits et faire face lors de périodes de contraintes économiques et budgétaires. D'autre part, dans certaines organisations de nouvelles technologies et d'information, le concept de communauté de travail tient une part importante, d'autant que ces dernières doivent montrer une grande flexibilité et sont confrontées à de nombreux changements.

Dans la recherche en marketing, le concept d'adoption est lié à l'innovation. Lorsqu'un client adopte l'innovation, il effectue un achat. Ce concept souligne davantage l'aspect conatif (actif) de l'individu dont on obtient une action en faveur de l'innovation (Rogers, 1995). De plus, ce pan de recherche nous enseigne que la diffusion

pour qu'une innovation soit adoptée s'effectue sous forme d'un processus dépendant du temps. Rogers précise qu'il existe différentes phases, dont une phase d'acceptation préalable à toute adoption. Reprenant le principe de ce processus, notre étude consistera à mettre en exergue l'acceptation du changement par les employés, étape préalable à son adoption et indispensable au déclenchement du processus d'adhésion de l'employé.

Selon Hatfield et al. (1994), il existe plusieurs circonstances à la révélation d'une contagion émotionnelle. Cela nécessite des individus «contagieux» qui ont la faculté, par une expression accentuée de leurs émotions, d'infecter les autres, et des individus dits «vulnérables» et aptes à capter les émotions des autres, parce qu'ils portent particulièrement attention à ce que ressentent les autres et se perçoivent dans leurs inter-relations avec les autres.

En cela, nos hypothèses se décomposent comme suit (figure 1) :

La première étape de notre modèle est donc de démontrer qu'il existe une relation entre la cohésion de groupe et l'acceptation du changement. Cette relation n'a jamais été testée, à notre connaissance. Cependant, puisque la cohésion de groupe est l'élément déterminant qui motive, entraîne et, donc, fait produire, discuter et négocier (ICOGAD, 2003), nous soumettons l'hypothèse qu'elle permet, également, l'acceptation ou non du changement, au travers du lien établi entre les individus. Selon Lou et al. (2000), il est essentiel de créer une masse critique ou d'atteindre un certain nombre de partisans, pour être suivi par la majorité. Il y est ainsi mis en relief l'influence cognitive du groupe sur les individus.

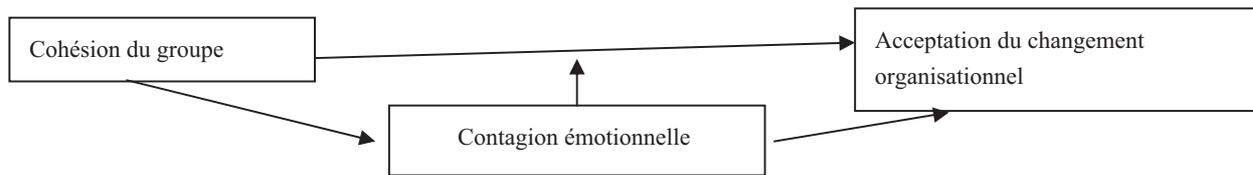
#### **H 1 : la cohésion de groupe influence le degré d'acceptation du changement organisationnel**

La cohésion de groupe représente un lien profond entre les acteurs. Or, la recherche en psychologie démontre que l'homogénéité du groupe d'individus est nécessaire à une relation durable. Ainsi, selon Weick et Roberts (1993), l'obtention d'un « esprit » collectif, selon l'expression de ces auteurs, serait favorisé non seulement par l'amplification d'une interdépendance des tâches, mais aussi par une flexibilité dans leur subdivision. Cet esprit collectif peut favoriser la contagion émotionnelle puisque, selon Clark et Mills (1993) quand les individus désirent établir et maintenir une relation commune, ils tendent à se sentir concernés par l'autre, rendant l'interaction dynamique d'une façon à la fois consciente et inconsciente.

#### **H 2 : la cohésion du groupe influence la contagion émotionnelle**

Au désavantage de notre hypothèse 3, Burt (1987), dans son analyse des travaux sur la diffusion de l'innovation

Figure 1 : modèle de recherche



de Coleman et al. (1966), conclut que la contagion n'est pas le facteur dominant qui pousse l'adoption d'un nouveau médicament parmi les médecins interrogés, mais davantage le comportement de la hiérarchie médicale. Néanmoins, la contagion, alors envisagée, est une contagion purement cognitive et rationnelle, fondée sur la diffusion d'informations par les collègues. La contagion émotionnelle, à l'opposé, est affective et non intentionnelle. Elle se décompose en deux dimensions, agents de changement : les externalisateurs ou contagieux et les susceptibles à être contaminés ou internalisateurs. Selon son fonctionnement, les internalisateurs sont aptes à capter les émotions des autres qu'ils soient rivaux sur les autres ou peu préoccupés par eux. Ils se construisent par rapport à leurs relations avec les autres, ils repèrent très facilement les expressions d'émotions d'autrui et imitent facilement les contagieux (Hatfield et al.).

### H 3 : la contagion émotionnelle influence l'acceptation du changement

Si les hypothèses 1 et 3 sont validées, il est question de tester l'intervention commune des variables cohésions sociale et contagion émotionnelle sur l'acceptation du changement. Cette relation, selon notre hypothèse, devrait accentuer le degré d'acceptation ou non du changement. Cette hypothèse met en relief l'intervention simultanée du cognitif et de l'affectif dans le processus d'acceptation du changement.

### H4 : la contagion émotionnelle est une variable modératrice ou médiatrice entre la cohésion sociale et l'acceptation du changement organisationnel

Ce modèle a pour objectif d'être testé dans des entreprises confrontées ou ayant été confrontées au changement organisationnel dans le cadre du développement durable.

## Conclusion

Divers changements organisationnels sont observés de nos jours : le travail en équipe, la rotation sur les postes, les réductions des échelons hiérarchiques, la polyvalence, la décentralisation des responsabilités et la participation plus large des employés à la prise de décision, ainsi que des changements dans la structure des firmes visant à accroître la flexibilité et réactivité vis-à-vis de la demande. De manière générale, le changement organisationnel peut se définir comme la transition, généralement, en faveur de la productivité. À l'heure où les nombreuses recherches internationales démontrent l'impact de l'homme sur les changements climatiques (GIEC<sup>2</sup>, 2007), l'entreprise a pour devoir moral mais aussi législatif de respecter l'environnement, tout en cherchant sa pérennité économique et maintenir ou établir le bien-être social. Pour assurer leur survie, les entreprises doivent réussir à y maintenir leur légitimité tant à l'interne qu'à l'externe. Dans le contexte actuel, les questions environnementales deviennent un enjeu de plus en plus important pour la légitimité des entreprises se trouvant au cœur de ce débat. En cela, ces dernières doivent convaincre les parties concernées (gouvernements, groupes de pression, citoyens, consommateurs, employés, etc.) que leur stratégie constitue la façon optimale de fournir ce service indispensable tout en protégeant adéquatement l'environnement. Déjà que traditionnellement, développement durable et développement économique étaient vus comme opposés, l'un devant être poursuivi au détriment de l'autre (Buchholz, 1993). Cette démarche de développement durable, complexe s'il en est, réclame, donc, une adhésion effective de tous. Malheureusement, cette dernière tend à provoquer des changements organisationnels, étant donné que les intérêts individuels ne vont pas toujours dans le sens de l'intérêt public, une véritable acceptation du changement induite d'une cohésion de groupe, stimulée par une contagion émotionnelle favoriserait en aval une adoption du changement. En cela, ce modèle permettra de démontrer si la contagion émotionnelle a un rôle

<sup>2</sup> Mis en place en 1988, par l'organisation météorologique mondiale et le programme pour l'environnement des Nations-Unies.

conséquent dans l'acceptation de ce type de changement. Le rôle de l'audit social serait, alors, de diagnostiquer la cohésion des groupes intra-organisationnels et conseiller les gestionnaires quant à la méthode de mise en place d'un changement organisationnel sur un axe davantage émotionnel, à l'instar des nombreux modèles proposés par la théorie psychologique, mais d'un point de vue agrégé dans l'objectif d'un meilleur ajustement et d'un intérêt partagé.

## Bibliographie

- Andersen P.A. et L.K. Guerrero** (1998), *Principles of Communication and Emotion in Social Interaction*, Handbook of communication and Emotion: Research Theory, Applications and Contents, Academic Press, pp. 49-96.
- Argyris C.** (1984), How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational Change, dans *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, sous la direction de P.S. Goodman et coll. San Francisco, Jossey-Bass.
- Bareil C. et A. Savoie.** (1999), Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, *Gestion* 24 (3), pp. 86-94.
- Barsade S.G.** (2002), The ripple effect: Emotional Contagion and its Influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 647-675.
- Brothers L.** (1989), A biological perspective on empathy. *American Journal of Psychiatry* 146 (1), pp. 10-19.
- Burt R.S.** (1987), Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology* 92: 1287-1335.
- Buchholz G.** (1993), *Principles of Environmental Management*, The Greening of Business, Prentice Hall.
- Champagne F.** (2002), La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé, ÉTUDE n° 39, Université de Montréal, novembre.
- Clark M.S., & Mills J.** (1993), The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, pp. 684-691.
- Coch L. et J.R.P. French** (1947), Overcoming Resistance to Change, *Human Relations* 1, pp. 512-532.
- Coleman J. S., E. Katz, et H. Menzel.** (1966), *Medical Innovation: A Diffusion Study*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Collerette P., G. Delisle et R. Perron** (1997), *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette P. et G. Delisle** (1982), *Le changement planifié*, Les Éditions Agence d'ARC.
- Damanpour F.** (1991), Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal* 34 (3), pp. 555-590.
- Demers C.** (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Gestion* 24 (3), pp. 131-139.
- Dolan S.L. et G. Lamoureux** (1990), *Initiation à la psychologie du travail*, Gaétan Morin éditeur.
- Durkheim E.** ([1912] 1991), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris : Livre de Poche (Librairie Générale Française).
- Gagnon M.P., G. Godinb, C. Gagnéb, J.-P. Fortina, L. Lamothe, D. Reinharza, A. Cloutier** (2003), An adaptation of the theory of interpersonal behaviour to the study of telemedicine adoption by physicians, *International Journal of Medical Informatics* 71, pp. 103-115.
- George J.M. et A.P. Brief** (1992), Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* - Volume 112(2) - p. 310.
- George J.M.** (1991), State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, 76: 299-307.
- George J.M.** (1990), Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 107-116.
- Grima F. et G. Trepo** (2003), Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions, *Congrès GRH Innovant : 14<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Grenoble, France, 20-22 novembre.

- Guilhon A.** (1998), Le changement organisationnel est un apprentissage, *Revue française de gestion*, septembre-octobre (120), pp. 98-107.
- Hatfield E., Cacioppo J.T. & Rapson R.L.** (1994), *Emotional Contagion*, Paris : Cambridge University Press
- Jones G.R. et J.M. George** (1998), The experience and evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of management Review*, vol.23, n° 3, pp. 531-546.
- Kelly J.R. et S.G. Barsade** (2001), Mood and emotions in small groups and work teams, *Organizational Behavior and Human decision processes*, 86, 1, pp. 99-130.
- Le Bon G.** (1905), *Psychologie des foules*, Paris : Edition Félix Alcan, 9<sup>e</sup> édition, p 192.
- Lou H., W. Luo and Strong** (2000), Perceived critical mass effect on groupware acceptance, *European Journal of Information Systems* 9, pp. 91-103.
- Mason C.M. et M.A. Griffin** (2002), Group Task Satisfaction, Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups, *Small Group Research*, Vol. 33 n° 3, June 2002, pp. 271-312.
- Marais E. et S. Bates** (2005), An empirical study to identify shift contagion during the Asian crisis, *International Financial Markets Institution and Money*, pp. 12-24.
- McIntosh D.N., D. Druckman et R.B. Zajonc R.B.** (1994), Socially induced affect, in D. Druckman, et R.A. Bjork (Eds.), *Learning, remembering, believing: Enhancing human performance* (pp. 251-276). Washington, DC: National Academy Press.
- Oketch M.O.** (2004), The corporate stake in social cohesion, *Corporate Governance*, vol.4, n° 3, pp. 5-19.
- Perlman D. et G.J. Takacs** (1990), The 10 Stages of Change, *Nursing Management* 21(4), pp. 33-38.
- Reich W.** (1976), L'analyse caractérielle, Paris, Petite Bibliothèque Payot, p. 431.
- Rogers E.M.** (1995), *Diffusion of Innovation*, 4<sup>th</sup> ed., New York : The Free Press.
- Scott C.D et D.T. Jaffe** (1992), Maitriser les changements dans l'entreprise. Agence d'ARC.
- Sy T. S. Cote et R. Saavedra** (2005), The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes, *Journal of applied psychology*, vol. 90, n° 2, pp. 295-305.
- Totterdell P., Kellett S., Teuchmann K., et Briner R. B.** (1998), Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 1504-1515.
- Triandis H.C.** (1980), *Values, attitudes and interpersonal behaviour*, in: M.M. Page. (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, 1979: Beliefs, attitudes and values, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Van Hoorebeke D.** (2007), Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail? 9<sup>e</sup> Université de printemps de l'IAS, 17,18 et 19 mai, Moscou.
- Wolfe R.A.** (1994), Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, *Journal of Management Studies* 31(3), pp. 405-431.
- Weick K.E. et K.H. Roberts** (1993), Collective Mind in Organizations: heeldful interrreleting on flight decks, *Administrative Science Quarterly*.



# L'audit des cadres juridiques du travail à temps partagé, outil de changement dans les PME

**Marc-André Vilette**

Chercheur associé à l'IREGE

Laboratoire de recherche - Université de Savoie  
marcandrevilette@yahoo.fr

L'environnement législatif et réglementaire est en constante évolution, ce qui n'est pas sans poser de nombreux problèmes aux entreprises, particulièrement aux PME, qui disposent généralement de compétences juridiques limitées, voire inexistantes.

Or, « les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME » (Torres, 2000) les amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi. Parmi celles-ci, le Travail à Temps Partagé peut s'exercer dans une dizaine de cadres juridiques.

Afin de remédier à cette multiplicité souvent complexe à gérer, l'auditeur social pourra s'attacher à présenter chacun de ces cadres, puis à en amorcer une comparaison dans un tableau synthétique, afin de pouvoir formuler des préconisations destinées à simplifier le spectre des solutions, pour en améliorer l'efficacité.

## 1. Le Travail à Temps Partagé : historique et définition

### 1.1 - Historique rapide

Un article assez récent (Vilette, 2003) a rappelé quelques dates :

- « En 1992 naissent les premières associations Compétences en Temps Partagé, pour promouvoir cette manière de travailler auprès des individus et des entreprises.
- Yves Vidal, ancien DRH de Rhône-Poulenc Agro, vante les mérites du temps partagé dans un livre<sup>1</sup>, et le met en pratique : DRH en PME, gérant d'une société de formation et conseiller au Ministère du Travail ;
- En 1993, l'ANDCP crée l'Observatoire du Temps Partagé [...].
- En 1994 et 1995, le groupe de travail « Le travail et l'emploi à l'horizon 2015 » réuni par le Commissariat Général du Plan sous la présidence de Jean Boissonnat, rédige un rapport : « Le travail dans vingt ans ». Parmi les propositions de ce rapport, citons :
  - celle concernant les temps sociaux et la durée du travail : aller vers le temps négocié<sup>2</sup> ;
  - celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité<sup>3</sup>.
- Dans un numéro de février 1999, l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* mène une enquête sur le temps

---

<sup>1</sup> 1993, *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF.

<sup>2</sup> Cf. Dominique Thierry, 2002, Les temps de la vie, *Personnel*, 428, pp. 41-46.

<sup>3</sup> Cf. Jean Pierre Bouchez, 2003, Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ?, *Personnel*, 436, pp. 16-18.

partagé à l'occasion d'une proposition de loi du Sénateur du Jura André Jourdain... qui n'a toujours pas été présentée à l'Assemblée Nationale.

- En décembre 1999, Jean-Yves Banchereau témoigne de son expérience de DRH en temps partagé dans la revue *personnel*<sup>4</sup> ».

Si la presse s'est fait l'écho du développement pourtant encore modeste au regard des besoins potentiels, ainsi que nous l'avons mentionné ci-dessus, les travaux universitaires entièrement consacrés au temps partagé sont très rares. L'un d'eux (Lagrevol, 1997) mentionne quelques repères temporels plus éloignés :

- « 1988, création de la première association de cadres à temps partagé (CPE 06) à Nice. Naissance de la commission temps partagé de la jeune chambre économique de Lyon ;
- 1985, début des premières expériences de temps partagé et création du premier groupement d'employeurs ;
- 1983 Création à Vichy de l'Institut français de partenariat pluri-entreprises. Formation de cadres commerciaux à temps partagé ».

## 1.2 - Essai de définition

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé<sup>5</sup> (qui pourra être appelé TTP ci-après) est donc sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale : après la tentative avortée d'André Jourdain (cf. ci-dessus), la loi du 2 août 2005 définit plutôt l'entreprise de travail à temps partagé (cf. 2.4.).

À défaut, parmi les rares travaux universitaires portant sur le sujet (deux mémoires de DEA, quatre de DESS, voire une thèse sur la pluriactivité), Lagrevol (1997) définit le TTP comme « le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises »

Cette définition recèle au moins deux limites :

- le terme d'emploi limite le temps partagé à l'exercice d'un salarié multi-employeurs ;
- le terme d'entreprise doit être pris au sens large : un employeur peut être une collectivité locale, une administration, une association...

Gibus (2001) affirme « identifier par salariat à temps partagé : le contrat de travail à temps partiel avec plusieurs entreprises, le portage salarial et le groupement d'entreprises ».

Si le champ est plus vaste, cette énumération présente les mêmes limites... et même une erreur dans l'une des formes : l'auteur voulait sans doute parler de groupement d'employeurs.

Lagarrigue (1994) laisse transparaître sa perspective juridique en évoquant « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».

Bien que plus satisfaisante, cette définition suscite deux réserves :

- l'adjonction de limites alourdit la connotation juridique, ce qui risque de dénaturer l'esprit de cette pratique ;
- la simultanéité respecte bien cet esprit, bien qu'il faille en préciser l'horizon temporel : un pluriactif saisonnier (par exemple en station de ski l'hiver, balnéaire l'été) travaille aussi en temps partagé.

Pour définir l'activité professionnelle, Casaux (1992) procède à « l'analyse de quatre critères distincts : l'objet de l'activité, le cadre juridique dans lequel elle s'exerce, les revenus qu'elle procure et enfin, le temps qu'elle requiert ». Si elle évoque la nécessité de « tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société », elle conclut ainsi : « l'activité professionnelle est pour nous un travail non occasionnel, effectué sous la direction d'un employeur ou de façon indépendante, avec un objectif principalement lucratif ».

Cette conclusion inspire elle aussi deux remarques :

- l'objet n'est pas repris ;
- il nous semble intéressant d'être moins intransigent sur la finalité lucrative : par exemple, l'animation d'un réseau associatif de praticiens du même métier ne procure pas de revenus (financiers, du moins). Pourtant, il illustre une conception plus large du temps partagé, comme d'un choix de vie, au-delà des modalités de travail.

Quant à l'un des articles précités (Vilette, 2003), il avait préféré « l'activité d'un individu (salarié ou non) au service de plusieurs partenaires économiques », ce qui est également incomplet a posteriori.

Nous proposons donc la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

## 2. Les cadres juridiques d'exercice exclusif du Travail à Temps Partagé<sup>6</sup>

### 2.1. Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à

<sup>4</sup> DRH à temps partagé, un métier d'avenir ?, 405, pp. 37-39.

<sup>5</sup> En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail à temps plein ou à temps partiel, nous préférons cette terminologie à celle également utilisée de travail en temps partagé.

<sup>6</sup> Notons que nous avons volontairement écarté la formation en alternance (une partie du temps n'est pas directement productive) et le VRP multicartes (qui concerne un métier spécifique).

son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie... (Gauthier et Dorin, 1997).

Les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel... Cependant, le cumul d'activités salariées conduit à certaines spécificités :

- les avantages financiers (participation ou intéressement notamment) sont calculés prorata temporis ;
- par contre, pour les cotisations plafonnées, la part incombant à chacun des employeurs est déterminée prorata numeris des rémunérations qu'ils ont respectivement versées dans la limite du plafond ;
- les limites de durée du travail (10 heures par jour, 48 par semaine...) doivent être respectées en appréciant globalement le temps de travail ;
- par contre, les heures effectuées en sus sont considérées employeur par employeur. Elles gardent donc le statut et les contraintes des heures complémentaires (pas de majoration, par exemple) ;
- la prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pourra poser des difficultés ;
- les obligations de non-concurrence, de discrétion et le respect des secrets de fabrication (Lagrevol, 1997) seront d'autant plus sensibles ;
- à l'image des points précédents, le contrat de travail pourra comporter des mentions particulières : identité des autres employeurs, répartition plus précise des heures de travail, moyens de communication hors de ces heures... (Andcp/Otp, 1994) ;
- en cas de rupture d'un des contrats, les allocations de chômage induites peuvent se cumuler avec les revenus tirés de l'activité conservée, sous réserve que celle-ci ne procurent pas des rémunérations excédant 70 % des salaires bruts mensuels perçus avant la rupture, et que le temps de travail mensuel ne dépasse pas 110 heures.

## **2.2 - La pluriactivité**

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par Casaux (1992).

Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86 % des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (Benoit et Gerbaux, 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appli-

quée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (Lagrevol, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment...) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (Peripl, 2002).

## **2.3 - Le groupement d'employeurs**

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main-d'œuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules. Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.

Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multi-activité et du temps partagé (Lab'ho, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (Biche et alii, 2000).

Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme une solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (Lagrevol, 1997).

## **2.4 - L'entreprise de travail à temps partagé**

Six ans après la tentative non abouti du sénateur Jourdain, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.

Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.

« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une

véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (Fadeuilhe, 2005).

Or, en résumé, cette ETPP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial...), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### **3. Les cadres juridiques d'exercice possible du Travail à Temps Partagé**

#### **3.1 - Le détachement externe**

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (Brusa, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.

Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

#### **3.2 - La coopérative d'emplois et d'activités**

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'emplois et d'activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société Coopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales. » (Demoustier, 1984)

Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économie. » (Thomas, 2005)

Les CEA assurent à la fois un accompagnement indivi-

dualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.

« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).

#### **3.3 - Le portage salarial**

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.

« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (Gibus, 2001)

Ce concept met en relation trois partenaires et trois contrats : le consultant, la société cliente et la société de portage qui est l'intermédiaire.

Le consultant signe avec la société de portage un contrat d'adhésion qui lui permet de faire partie du réseau de compétences de celle-ci. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant... Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects est signé entre le consultant et la société de portage.

Le contrat de mission peut alors être signé entre l'entreprise cliente et la société de portage. Quelques sociétés exigent que ce contrat soit tripartite, c'est-à-dire signé également par le consultant. En contrepartie d'une prestation de services auprès de l'entreprise cliente, la société de portage facture celle-ci sous forme d'honoraires et reverse le montant de la facture, taux de commission déduit, sous forme de salaire et de charges sociales.

« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité 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. » (Parez-Cloarec et Le Berre, 2005)

Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques :

- la majorité des contrats de travail conclus sont à durée déterminée. Or, leurs motifs de recours ne peuvent

- s'appliquer à la société de portage : le besoin temporaire n'est pas chez l'employeur ;
- de plus, ces CDD se renouvellent ou se succèdent sans en respecter les règles légales ;
  - par ailleurs, « il n'existe aucun lien de subordination entre le porté et la société de portage. Celle-ci ne contrôle aucunement le déroulement de la prestation de travail. Son rôle se limite à la prise en charge de tous les aspects administratifs, ainsi qu'à la perception des honoraires et à leur restitution partielle sous forme de salaire. Le consultant démarche seul sa clientèle afin de trouver des missions, dont il négocie la durée et les tarifs. Il agit comme un véritable indépendant. En pratique, il n'est pas placé sous l'autorité de la société, contrairement à ce qu'exige la jurisprudence pour caractériser la subordination juridique. » (Gibus, 2001) ;
  - en outre, l'une des obligations inhérentes à la qualité d'employeur réside dans la fourniture de travail. Or, comme nous l'avons vu, dans une relation de portage, c'est le consultant qui doit trouver un travail à accomplir. En effet, la société de portage ne peut prospecter la clientèle, sous peine de se trouver en infraction avec la législation relative au travail temporaire, voire de commettre un délit de marchandage ;
  - d'autre part, certaines sociétés ne font commencer le contrat de travail qu'au premier paiement du client. Celles-ci sont coupables du délit de dissimulation d'emploi salarié. Mais au-delà du délit, on peut s'interroger sur l'intention d'embauche de la société en cas de non-paiement par l'entreprise cliente. D'ailleurs, c'est à celle-là d'assumer le recouvrement des créances dues au titre des prestations fournies par les consultants, ce que certaines laissent à ces derniers ;
  - enfin, le règlement du salaire doit s'effectuer indépendamment de celui de la facture par le client. Le consultant étant salarié de la société de portage, il n'a pas à assumer les risques de son activité, contrairement à un indépendant. Dès lors que la prestation a été accomplie, la contrepartie salariale est due.

### **3.4 - Le travail à temps partagé exercé en indépendant**

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant. S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou consultant opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.

Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [...] Par ailleurs, la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à

caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (Andcp/Otp, 1995).

Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

### **4.4 - Synthèse des différents cadres juridiques**

Le tableau 1 (page suivante) amorce la comparaison entre ces huit formes juridiques à la page suivante. Loin d'être exhaustif, il présente un exemple des avantages et inconvénients, tant pour le travailleur que pour l'utilisateur.

## **Conclusion**

L'éventail des différents cadres juridiques présentés est complexe, en particulier pour le dirigeant de PME, en déficit de compétences (personnelles ou adjointes) dans ce domaine. Les premières pistes de réflexion en vue de le simplifier pourraient être les suivantes :

- il est difficilement imaginable de supprimer le détachement externe (sans doute l'aménagement le plus simple du contrat de travail) et le statut d'indépendant (qui font appel à l'EI, l'EURL et la SARL, fondamentales en droit des sociétés) ;
- le multisalariat et la pluriactivité nécessiteraient la création d'une caisse de compensation, du type de celle des VRP multiscartes, en matière de protection sociale ;
- on pourrait regretter l'espèce d'engagement citoyen de l'adhérent au groupement d'employeurs, si celui-ci disparaissait ;
- par contre, compte tenu de leur flou juridique, la société de portage et l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (que le législateur a sans doute hâtivement imaginé voir remplacer la précédente) ne représentent pas des solutions indispensables.

Elles peuvent être avantageusement remplacées par la Coopérative d'Emplois et d'Activités, qui nous apparaissent comme la structure intermédiaire la plus solide pour travailler à temps partagé.

Esquisse de tableau comparatif des huit formes juridiques de travail à temps partagé

	Multisalarial	Pluriactivité	Groupement d'employeurs	ETTP <sup>7</sup>	Détachement externe	CEA <sup>8</sup>	Portage salarial	Indépendant
Recours au TTP	Exclusif	Exclusif	Exclusif	Exclusif	Possible	Possible	Possible	Possible
Structure intermédiaire	Non	Possible	Groupement	ETTP	Non	CEA	Société de portage	EI <sup>9</sup> /EURL / SARL
Statut du travailleur	Salarié de chaque utilisateur	Salarié et/ou Non-Salarié	Salarié du groupement	Salarié de l'ETTP	Salarié de l'entreprise qui détache	Salarié de la CEA	Salarié de la société de portage	Non-salarié
Avantages pour le travailleur	Assedic possible si contrat gardé	Idem pour perte activité salariée	Employeur unique	Reconnaissance terminologique	Employeur unique déjà connu	Développement accompagné	Souplesse	Autonomie
Inconvénients pour le travailleur	Plusieurs caisses sociales	Idem	Activités plutôt choisies par le GE	Flou juridique	Retour parfois délicat	Fonctionnement coopératif particulier	Entorses au droit social	Coût
Statut de l'utilisateur	Employeur	Employeur et/ou client	Adhérent au GE	Client de l'ETTP	Hôte du détaché	Client de la CEA	Client de la société	Client de l'EI
Avantages pour l'utilisateur	Temps partiel à spécificités restreintes	Idem employeur	Fidélisation du travailleur	Fonctionnement type intérim	Pas de lien salarial	Souplesse	Souplesse	Souplesse
Inconvénients pour l'utilisateur	Respect du droit social délicat	Lien plus faible avec le non-salarié	Responsabilité solidaire des adhérents	Lien plus faible avec le travailleur	Flou juridique	Lien plus faible avec le travailleur	Lien plus faible avec travailleur	Lien plus faible avec le travailleur

<sup>7</sup> Entreprse de Travail à Temps Partagé

<sup>8</sup> Coopérative d'Emplois et d'Activités

<sup>9</sup> Entreprse Individuelle

## Bibliographie

- Andcp/Otp** (1995), *Livret pratique du temps partagé n° 2 : le temps partagé exercé en indépendant*, Cahier n° 56, novembre.
- Andcp/Otp** (1994), *Livret pratique du temps partagé n° 1 : le temps partagé exercé en multisalariat*, Cahier n° 51, décembre.
- Banchereau J-Y.** (1999), DRH à temps partagé, un métier d'avenir ? *Personnel*, 405, pp. 37-39.
- Benoit A. et Gerbaux F.** (1999), La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques, in Saillard Y., *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Octares Editions, pp. 17-26.
- Biche B., Desbois A., Lemonnier J. et Monteillet Y.** (2000), *Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale*, L'Harmattan.
- Boissonnat J.** (1995), rapport de la commission présidée par, *Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob.
- Bouchez J-P.** (2003), Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ? *Personnel*, 436, pp. 16-18.
- Brusa B.** (1999), *Réussir le détachement externe des cadres*, Éditions Liaisons.
- Casaux L.** (1992), *La pluriactivité*, Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse.
- Charles Pauvers B. et Schieb-Bienfait N.** (2005), L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine.
- Demoustier D.** (1984), *Les coopératives de production*, La Découverte.
- Fadeuilhe P.** (2005), Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé, *Semaine sociale Lamy*, 1237, pp. 6-11.
- Gauthier C. et Dorin P.** (1997), *Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat*, Éditions d'Organisation.
- Gibus J-P.** (2001), *Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ?*, Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Lab'ho** (2000), *Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique*, avril.
- Lagarrigue A.** (1994), *Le travail en temps partagé*, Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes.
- Lagrevol (de) B.** (1997), *Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler*, Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Parez-Cloarec C. et Le Berre M.** (2005), Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps, *Actes du colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable »*, IAE de Brest.
- Peripl<sup>10</sup>** (2002), *La pluriactivité en questions*, septembre.
- Thierry D.** (2002), Les temps de la vie, *Personnel*, 428, pp. 41-46.
- Thomas F.** (2005), *Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif*, Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble.
- Torres O.** (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, *Actes du 5<sup>e</sup> CIFEPME*, Lille.
- Vidal Y.** (1993), *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF.
- Vilette M-A.** (2003), Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé, *Personnel*, 441, pp. 2-4.

---

<sup>10</sup> Pôle d'Échanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité.



---

# Liste des auteurs

**Khadija ANGADE**, professeur habilité en gestion à l'École nationale de commerce et de gestion, Université Ibn Zohr à Agadir, co-responsable et membre fondateur de l'équipe de recherche en Entrepreneuriat et PME (EREPME). Co-responsable de l'UFR DESS gestion option : finance d'entreprise. Membre du comité pédagogique du diplôme universitaire des études supérieures spécialisées en management financier et comptable à l'ENCG. Auteur de plusieurs articles sur les difficultés des entreprises et PME. Participation à plusieurs manifestations scientifiques nationales et internationales.

**Olivier BACHELARD**, après une expérience en entreprise (groupe SEB), il intègre l'école de management de Lyon avant de rejoindre le groupe ESC Saint-Étienne. Docteur en gestion, il est enseignant chercheur ; il gère le département gestion des ressources humaines. Ses axes de recherche concernent la gestion de la diversité en matière de GRH, la GRH en PME et la santé sécurité au travail. Auteur de : « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle », in F. Bournois et alii comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance, *ECONOMICA*, pp. 738-744. « L'emploi des personnes handicapées », (avec Emmanuel Abord de Chatillon, Dominique Paturel, R. Venet), in J-M Peretti., *Tous différents*, Éditions d'Organisation, pp. 163-174.

**Laïla BENRAISS**, maître de conférences à l'IAE de Bordeaux. Membre de l'IAS et de l'AGRH. Publications les plus récentes : « L'entreprise équitable : reconnaissance du besoin de justice », In *Tous reconnus*, ouvrage collectif sous la direction de J-M. Peretti, Ed. d'Organisation 2005. « La RSE : quel bilan conceptuel et quelles perspectives opérationnelles ? » avec Nekka H. et Peretti J.M., IAS Moscou 2007. « TIC et Performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue internationale sur le travail et la société*, octobre 2005, vol. 3, n° 2 pp. 915 – 933 en collaboration avec Boujena O. et Tahssain L. Ainsi que plusieurs communications à l'IAS et l'AGRH.

**Othman BOUJENA**, professeur à l'ISG Paris et chercheur associé au centre d'études et de recherche sur les organisations de l'IAE d'Aix-en-Provence (Université Paul Cézanne Aix-Marseille III). Membre de l'association française de marketing et de l'industrial marketing and purchasing group. Auteur avec Benraïss L. et Tahssain L. de « Technologies de l'information et de la communication et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? *Revue internationale sur le travail et la société*, 2005, volume 3, n°2, p. 915-933. Auteur de « L'automatisation de la force de vente : mythes et réalités, La chaîne de valeur : un concept démodé ? », ouvrage collectif, collection « Des Sociétés », Presses universitaires de Rennes, 2005, p. 95-115. Auteur avec Benraïss L. de « Les sources intrinsèques de diversité des individus et des entreprises face à l'adoption des TIC ». Les premières rencontres internationales sur les défis de la diversité, IAE de Corte, 6, 7 et 8 octobre 2005.

**Ida BRACQUEMOND**, consultante en management. Chargée d'enseignements et responsable du diplôme de 3<sup>e</sup> cycle Management des Hommes dans la conduite de projet au CNAM.

**Stéphanie CARPENTIER**, enseignant-chercheur associé à l'ESC Saint-Étienne et consultante en GRH et management. Membre de l'IAS et de l'AGRH. Publications régulières dans les congrès de ces associations et contribution à la rédaction d'ouvrages scientifiques : chapitres dans Abord de Chatillon E. et Bachelard O. (2005), « Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher », L'Harmattan et dans Louart P. et Vilette M.A. (2007), « La GRH en PME », Vuibert (à paraître).

**Michel CAPRON**, professeur des universités, professeur à l'université Paris 8 - Saint-Denis et à l'université Paris 12 - Val-de-Marne. Directeur du Master « conseil en organisation et gestion des innovations sociales » (Paris 8) et co-direc-

---

teur du master « Management de la RSE » (Paris 12). Président du Conseil d'orientation du RIODD (Réseau International de recherche sur les organisations et le développement durable). Co-auteur de « Mythes et réalités de l'entreprise responsable » (La Découverte, 2004), « Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier » (La Découverte, 2005), « La responsabilité sociale d'entreprise » (La Découverte, 2007).

**Jean DE PERSON**, enseignant chercheur en Science de Gestion au CNAM - consultant et formateur en management.

**Manal EL ABOUDI**, chargée de recherche à EGID, étude sur le genre et la diversité en gestion, HEC école de gestion de l'université de Liège.

**Fatima EL KANDOUSSI**, professeur à l'École nationale de commerce et de gestion, université Ibn Zohr à Agadir depuis 1994, responsable du groupe de recherche et d'études en audit contrôle et management (GREACOM) et membre de l'équipe de recherche en management de la communication (EREMCO). Membership of The IIA. Consultante en communication et management des ressources humaines. Membre de l'équipe pédagogique du DESS GRH à la FLSH Agadir et du master les métiers du conseil et d'encadrement supérieur. Responsable du diplôme universitaire des études supérieures spécialisées en marketing et communication des organisations à l'ENCG. Auteur de plusieurs articles sur l'audit, le management des ressources humaines et la responsabilité sociale. Participation à plusieurs manifestations scientifiques nationales et internationales.

**Jules-Roger FEUDJO**, chargé de cours titulaire, FSEG, université de Ngaoundéré (Cameroun), doctorat/Ph.D. en sciences de gestion. Il est chargé de cours titulaire, enseignant permanent à la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Ngaoundéré (Cameroun), enseignant vacataire à la faculté des sciences économiques et de gestion appliquée de l'université de Douala (Cameroun). Il est chercheur au LAREGO (Laboratoire de recherche en économie et gestion des organisations) au Cameroun, au CRECCI (Centre de recherche en comptabilité et contrôle international) IAE de Bordeaux en France et au CREFF (Centre de recherche sur l'entreprise familiale et financière), université de Montesquieu, Bordeaux 4 en France. Il est auteur de plusieurs publications : « Structure des droits de propriété et caractéristiques de croissance dans les très petites entreprises (TPE) », *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, vol 5, n° 1, janvier-juin 2003 ; « Structure de l'équipe gouvernante, efficacité et capacité d'adaptation des organisations dans un contexte de mauvaise gouvernance » (in) *Gouvernance partagée : la lutte contre la pauvreté et les exclusions*, 2<sup>e</sup> Conférence internationale régionale des sciences administratives, Cameroon University Press (C.U.P), série sciences administratives et managériales, 2003 ; « Facteurs explicatifs de la rentabilité des entreprises du secteur manufacturier au Cameroun : une analyse multidimensionnelle » *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, vol 5, n° 1, 2003 ; « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant » *Revue des sciences de gestion, direction et gestion* n° 219, 2006 ; « Gouvernance et performance des entreprises au Cameroun : un univers de paradoxes », *Cahier électronique du CRECCI, IAE - Cahier 21 - 2006*, n° ISRN IAE33/CRECCI -2006-21- FR ; les très petites entreprises créent-elles de la valeur ? Une évaluation par application du modèle EVA », (in) *Création et développement de la TPE*, sous la direction du Pr Tsapi Victor, édition Clé, Yaoundé (Cameroun), 2007.

**Anne-Marie FRAY**, professeur GRH à l'ESC Tours Poitiers (Groupe ESCM). Doctorat en Sciences de Gestion (GRH). Responsable de la formation à la fonction RH. Elle a publié en 2007 « La prévoyance du repreneur d'entreprise » in *Transmission d'entreprise* (Meier O., Schier G.), Dunod, 2007. « La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations. Le cas du secteur social » *Gestion 2000*. « Ethical behavior and social responsibility in organizations : process and evaluation, in *Management Decision*, janvier, Emerald Publishing. « La RSE, source de dynamique organisationnelle dans un secteur en mutation : une prise en compte des représentations », 9<sup>e</sup> université de printemps de l'institut international d'audit social, mai, Moscou. « L'intégration des représentations par les acteurs responsables de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants dans le secteur social », AIMS, Atelier Innovation et Tradition, 15 mai, Angers.

**Marie-Amélie GARCIA**, doctorante en Sciences de Gestion (dernière année) à l'IAE de Corte. Domaine de recherche : management et communication interculturelle. ATER à l'IAE de Corte pour l'année universitaire 2007-2008. Consultante et formatrice en psychologie des organisations et management. Présidente de l'association Pôle méditerranéen de Management. Publication dans la *Revue Management et Avenir* n° 13 : diversité des référents culturels dans l'organisation : comment optimiser la rencontre des cultures ? et du roman *Des Névroses du monde* aux éditions Persée.

---

**Alexandre GUILLARD**, docteur en sciences sociales de l'université Paris IV Sorbonne, est actuellement directeur de projets et responsable organisation au sein de la direction de l'Innovation et de l'Organisation de CNP Assurances (premier assureur de personnes en France). Il intervient sur des problématiques d'évolutions d'organisation et de processus, de due diligence à l'international, de conduite du changement et de coaching. Il conduit depuis plusieurs années des travaux de réflexion autour du capital humain et organisationnel. A ce titre, il est co-président du groupe de travail « capital humain » au sein de l'institut de l'audit social. Il a publié plusieurs articles sur ce thème et intervient régulièrement au sein d'instances d'échange et de formation Club ESSEC-RH, journée portes ouvertes des RH.

**Fériel LAALAI**, inspectrice centrale du travail, enseignante vacataire à l'institut de promotion des handicapés, Doctorante en sciences du travail à l'université libre de Bruxelles. Trésorière adjointe de l'IAST, institut international de l'audit social de Tunisie. Auteur de : « Étude analytique sur les considérations éthiques, choix économique et administration sociale en Tunisie, (Cas du ministère des affaires sociales et des organisations non gouvernementales », à l'INTES de Tunisie 1994. Communication du, 26 août 2004 au Luxembourg et qui porte sur : « l'enjeu de l'inspection du travail dans la responsabilité sociale de l'entreprise ». Communication du 5 mai, 2005 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 ». Communication 27 et 28 mai à Dakar : « Limites et portée des pratiques de l'audit social en Tunisie. « Technologie et nouveaux métier : quelles perspectives », colloque internationale sur la sociologie professionnelle en Tunisie, novembre 2006.

**Saloua LANGAR**, administrateur général à la caisse nationale de sécurité sociale de Tunisie, auditeur social certifié, enseignante vacataire à l'institut supérieur de gestion de Tunis et à l'institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises et trésorière de l'institut de l'audit social de Tunisie (IAST).

**Michel LE BERRE**, professeur des universités, est membre du CERAG (UMR-CNRS n° 5820). Il a publié de nombreux travaux pionniers, notamment sur les rémunérations, ainsi que des ouvrages dont « la gestion des hommes dans l'entreprise » (Presses universitaires de Grenoble, 2003) et « Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise » (Liaisons, 2005).

**Mohammed MATMATI**, professeur de GRH à Grenoble école de management (France) où il est responsable des enseignements de GRH et du parcours conseil en organisation et management. Ses recherches en GRH sont centrées sur l'étude de l'impact des TIC sur les organisations et les hommes ainsi que sur les pratiques RH et la performance organisationnelle. Il est co-auteur de « Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise » (Liaisons, 2005) et de « e-RH : réalités managériales » (Vuibert, 2005).

**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, 14<sup>e</sup> édition, 2006. « Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 2005. « Ressources Humaines », Vuibert, 10<sup>e</sup> édition, 2007. « Ressources Humaines et gestion des personnes », Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 2005. « Tous Reconnus » Éditions d'organisation, 1<sup>re</sup> Édition, 2005. « Les Clés de l'Équité », Les Éditions d'Organisation, 2004. « Tous Différents » Éditions d'organisation, 2006.

**Josse ROUSSEL**, chercheur à l'EBS – European Business School, Paris, maître de conférences à l'université de Paris-8, chroniqueur au nouvel économiste. Il est co-président d'un groupe de travail au sein de l'IAS consacré au capital humain et membre de l'EGOS (European Group on Organization Studies). Il est l'auteur de « Vers l'entreprise numérique », Gualino éditeur, juin 2005.

**Anne SAÛT**, diplômée Sup de Co, Master ESSEC en gestion des ressources humaines internationales. Elle a occupé pendant 10 ans des fonctions opérationnelles à l'international en vente et en marketing. Depuis 8 ans dans le Conseil RH (formation, recrutement, coaching), elle s'est spécialisée sur la problématique de la diversité et a créé, suite à une thèse professionnelle « diversité et performance », le cabinet Diversity Conseil.

**Jean-Paul TCHANKAM**, professeur, Bordeaux école de Management (BEM). Il enseigne également à l'École nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM), à l'École d'ingénieurs en Modélisation mathématique et mécanique (MAT-MECA), et en Master II (Cuciphy) de l'université de Bordeaux I. Il est co-auteur de coopération académique et

---

création de valeur (CNRS, 2002) et de matériaux pédagogiques en stratégie (cas Logic Achat), en stratégie et structure (cas Mecasoc), en reprise d'entreprise (cas APB bâtiment), en culture et identité (cas Daimler-Chrysler).

**Jean-Louis THAMAIN**, doctorant en Sciences de Gestion sous convention CIFRE, rattaché au CEREGE - IAE de Poitiers.

**Patrice TERRAMORSI**, doctorant en sciences de gestion, IAE de Corse, titulaire d'une bourse de recherche. « Comprendre la responsabilité culturelle de l'entreprise face aux défis de la diversité », 2<sup>es</sup> rencontres internationales de la diversité ; IAE de Corse ; octobre 2006. Richesse de la diversité et valorisation des identités culturelles : étude exploratoire du concept de responsabilité culturelle de l'entreprise », cahier de recherche du CRESHS, IAE de Corse, mars 2007. « Les modèles arbitraire et objectivant de GRH vus depuis la reconnaissance » XVIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ; Fribourg ; septembre 2007.

**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) Montréal et CEROG (centre de recherche sur les organisations et la gestion) IAE Aix-en-Provence. Domaines de recherche : émotions au travail, contagion émotionnelle : décision et cohésion de groupe, santé mentale au travail. Auteur de « Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel » in Les émotions au travail, Le comportement organisationnel, (2005), coordinateur Olivier Herrbach, université Bordeaux, Lihre, Eds Doboëck., pp. 219-248, « L'organisation : une arène émotionnelle source de pathologies au travail », Management de la santé et de la sécurité au travail, acte de la journée de recherche AGRH publiée Eds l'Harmattan.

**Marc-André VILETTE**, chercheur associé à l'IREGE, laboratoire de recherche de l'université de Savoie. Ses travaux portent sur la GRH en PME, en particulier le travail à temps partagé. Il enseigne également la GRH dans plusieurs universités et écoles. Par ailleurs, il est responsable RH de deux PME. À ce titre, il est président du groupe Haute-Savoie, coordinateur Rhône-Alpes, membre du Bureau national de l'ANDCP et invité permanent de celui de l'AGRH. Enfin, il est membre du comité de rédaction de la revue personnel, pour laquelle il écrit des articles et copilote les dossiers sur la GRH en PME, thème sur lequel il coordonne un livre avec Pierre Louart.