10e Université de Printemps de l'Audit Social

Audit social & gouvernance des entreprises

TANGER (Maroc)
Du 8 au 10 mai 2008

Éditeur scientifique
Jean-Marie PERETTI

ACTES ÉDITÉS AVEC LE CONCOURS DE

- **ESSEC** Business School - Paris-Singapore

EN PARTENARIAT AVEC

- ***l'AGRH, l'ANDRH, L'AGEF,***
  et les associations professionnelles RH maghrébines, européennes et africaines, et les instituts nationaux d'audit social (INAS) russe, tunisien, algérien, libanais et luxembourgeois

AVEC LE CONCOURS DE

- **ESSEC** Business School
  Fondation Hanns Seidel
- **Cross Knowledge - AINF France**
- **Revue Management & Avenir,**
  Revue Marocaine d'Audit et de Développement,
  Revue de l'Organisation Responsable,
  Revue RH & M

ESSEC BUSINESS SCHOOL PARIS-SINGAPORE

IAS

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

10e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Audit social & gouvernance des entreprises

Tanger, Maroc

Du 8 au 10 mai 2008

Sommaire

Introduction ..... p. 11

1 *Analyse des conditions de travail des salariés dans l'ensemble du département de la Loire à partir des déclarations annuelles de données sociales*
Olivier BACHELARD & Christophe DESSAGNE ..... p. 19

2 *Gestion stratégique des ressources humaines : une relecture de la performance en relation avec l'audit social et la gouvernance des entreprises*
Mohamed BAYAD & Abdelwahab AIT RAZOUK ..... p. 29

3 *Évaluation de la gestion des ressources humaines et bonne gouvernance en contexte de projets : une étude internationale sur les impacts des facteurs qui influent sur l'efficacité de la GRH*
Adnane BELOUT & Alimasi Obed BALONGELWA ..... p. 37

4 *Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle*
Hind BENNANI, Jacques IGALENS, Chafik BENTALEB ..... p. 49

5 *Développement d'un SIG au sein d'une PME : cas des entreprises de BTP*
Lahcen BEN HADDOU ..... p. 59

6 *Responsabilité sociale et mondialisation*
Jean-Claude BERNATCHEZ ..... p. 65

7 *Comment l'élaboration des normes de son audit social peut développer la « responsabilité active » d'une PME*
Ida BRACQUEMOND & Jean DE PERSON ..... p. 71

8 *La réussite de la mobilité internationale : perspective individuelle et organisationnelle*
Jean Luc CERDIN & Marie LE PARGNEUX ..... p. 79

9 *Mesurer la satisfaction au travail des cadres séniors en France enseignements d'une étude exploratoire*
Julie CHRISTIN & Jean Marie PERETTI ..... p. 93

10 *De la bonne utilisation des règles et des procédures dans les entreprises*
Fernando CUEVAS ..... p. 109

11 *L'influence du droit social américain sur l'implantation des entreprises dans les différents états. Le cas Wal★Mart*
Françoise De BRY & François SILVA ..... p. 119

12 *Quelques pistes pour un audit de l'employabilité des jeunes à partir de l'analyse des représentations sociales des employeurs : le cas du bassin rochefortais*
Jean-Yves DUYCK & Khaled SABOUNE ..... p. 133

13 *Quelques réflexions pour un audit de l'implication organisationnelle et du stress professionnel : rôle de l'auto-efficacité dans un contexte de restructuration*
Jean-Yves DUYCK & Karima LAHMOUZ ..... p. 145

14 *La consommation socialement responsable au Maroc : étude exploratoire*
Omar EL AMILI, Jamal DIWANY, Abdellah SELMANE, Jean-Marie PERETTI ..... p. 159

15 *Gérer et développer le capital humain : les cadres maghrébins en France*
Fouad FARES ..... p. 169

16 *Audit social et gouvernance des entreprises, particulièrement au Maghreb*
Yacine FOUDAD ..... p. 179

17 *Gouvernance des entreprises : vers une équité entre cadres locaux et expatriés (cas du Maroc et de la Tunisie)*
Kamel FOURATI & Yassine SLAMA ..... p. 191

18 *Nouvelles pratiques de gouvernance dans le milieu hospitalier : évolution ou révolution pour l'audit social ?*
Anne-Marie FRAY ..... p. 199

19 *L'audit social : l'œil de la gouvernance sociale ?*
Céline FROMAGE & Alain CHAMAK ..... p. 209

20 *Dualisation de l'emploi et implication organisationnelle des employés atypiques*
Kais GANNOUNI ..... p. 219

21 *Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise, le cas des holdings de participation*
Alexandre GUILLARD & Josse ROUSSEL ..... p. 235

22 *La Gouvernance d'entreprise au Maroc ? Mythe ou réalité ?*
Karim HAMOUMI, Hanane BELLOUCH, Lamiae TEMNATI ..... p. 245

23 *Les enjeux du tutorat comme pratique de socialisation organisationnelle. L'exemple de l'association ouvrière des Compagnons du devoir du tour de France*
Annabelle HULIN ..... p. 253

24 *La performance sociale et le gouvernement d'entreprise : une mise à l'épreuve empirique de la théorie du pluralisme dans les conseils d'administration français.*
Béchir Ben LAHOUEL, Soufyane FRIMOUSSE & Jean-Marie PERETTI ..... p. 271

25 *Entre conceptualisation de la RSE et naissance de l'audit social : acculturation ou changement des structures de l'entreprise*
Feriel LAALAI ..... p. 287

26 *Le SCOT : un outil de gouvernance territoriale intégrant la dimension sociale et l'audit social*
Erick LEROUX & Pierre-Charles PUPION ..... p. 295

27 *Nouvelle gouvernance de l'université : nécessité de l'audit social ?*
Erick LEROUX & Pierre-Charles PUPION ..... p. 303

28 *Audit de gouvernance en organisation atypique*
Henri MAHE DE BOISLANDELLE & Jean-Marie ESTEVE ..... p. 315

29 *Management des hommes et pratiques ressources humaines en Algérie*
Mohamed MEZIANE ..... p. 327

30 *Gouvernance et décision : volonté de pouvoir ou nécessité managériale ?*
Patrick MICHELETTI ..... p. 335

31 *Encadrement juridique des salaires : un regard gestionnaire*
Hadj NEKKA ..... p. 343

32 *La pratique des codes d'éthique au sein du mouvement coopératif québécois*
Michel SEGUIN ..... p. 357

33 *L'audit de la diversité dans la fonction publique hospitalière*
Sabrina SEMACHE ..... p. 365

34 *Quel instrument de mesure face à l'explosion des demandes de reconnaissance ?*
Patrice TERRAMORSI ..... p. 373

35 *Le management des projets SI entre méthodologie et pratique*
Brahim TEMSAMANI ..... p. 383

36 *Participation des salariés et des citoyens, le temps de l'incertitude pour gérer la gouvernance*
Marc VALAX ..... p. 399

37 *La socio-conception et sa gouvernance*
Delphine VAN HOOREBEKE & Pierre PIRE LECHALARD ..... p. 415

38 *De la logique actionnariale à la logique partenariale : l'audit social en mutation*
Éric VATTEVILLE ..... p. 423

39 *Audit social dans le BTP au cœur de l'humain : approche pratique*
Martha WILGOSZ & Michal ROBAK ..... p. 431

40 *Vers une convergence des attentes des entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés formés à l'étranger : étude exploratoire auprès de sept entreprises implantées au Maroc*
Abdelkarim YAOU ..... p. 441

41 *La gouvernance d'entreprise : un gouvernement des personnes alternatif au gouvernement des choses*
Yahir YANAT ..... p. 453

Liste des auteurs ..... p. 459

Audit social & gouvernance des entreprises

Cette 10e université de printemps de l'audit social est une occasion exceptionnelle d'échanger sur toutes les problématiques liées à l'apport de l'audit social au gouvernement des entreprises.

Pour la troisième fois en 2008, après la 2e en 2000 et la 7e en 2005 à Marrakech, cette université printanière se déroule au Maroc, l'année où est lancé le « code marocain de bonnes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », fruit d'une large coopération entre le public et le privé, fondé sur les principes de gouvernance d'entreprise initiés par l'OCDE.
Dans un contexte de mondialisation, l'audit social représente un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties prenantes à développer une bonne gouvernance de l'entreprise.

Pourquoi audit social et gouvernance ?

Historiquement, une vision, utile mais peut-être restrictive, positionne l'audit social dans le champ de la gestion des ressources humaines. Définit comme un examen professionnel, se basant sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation l'audit social permet d'émettre des recommandations d'amélioration relative à la qualité de la gestion des ressources humaines.
Une vision élargie de l'audit social, en lien avec les problématiques de gouvernance des entreprises, se développe. Les apports de l'audit social se déclinent alors à différents niveaux :

- *Au niveau de la sécurité : l'audit social peut viser à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.*
- *Au niveau de la qualité de l'information : l'audit social vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.*
- *Au niveau de l'efficacité : l'audit social identifie les risques de non-réalisation des objectifs dans le cadre des politiques affichées et des engagements pris.*
- *Au niveau de la maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.*
- *Au niveau de l'amélioration des choix stratégiques : l'audit social contribue à assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation en lien avec les orientations stratégiques.*

Les apports de l'audit social aujourd'hui, et encore plus demain, sont à concevoir en liaison avec les systèmes de pilotage et de gouvernance des entreprises. Au-delà de l'examen de la conformité des documents et des pratiques aux obligations légales et/ou normes internationales, l'audit social constitue un outil de pilotage indispensable au développement des bonnes pratiques de gouvernance.

Dès 1991, un rapport du club de Rome a défini la gouvernance comme un mécanisme de commande d'un système social et ses actions en vue de fournir de la sécurité, de la prospérité, de la cohérence, de l'ordre et de la continuité au système. *James Rosenau (1997) nuance toutefois l'idée de « mécanisme de commande »* (command mechanism) *de la définition du club de Rome pour lui préférer le concept de « mécanisme de contrôle » ou « mécanisme de conduite »* (control or steering mechanism)*, ce qui rapproche le concept de son origine étymologique : « gouvernance » viendrait du grec* kybenan *ou* kybernetes *(comme cybernétique), ce qui signifie conduire, piloter.*

Ainsi, une définition de la gouvernance devrait tenir compte de ces dimensions : le processus de gouvernance est le processus par lequel une organisation ou une société se conduit elle-même, ajoutant que les dynamiques de communication et de contrôle sont centraux dans ce processus (Roselle, 1992) On sait le rôle joué par la banque mondiale dans la diffusion du concept de "bonne gouvernance" comme modèle de gestion publique - développement du contrôle comptable permettant la lutte contre la corruption, construction de cadres juridiques favorisant l'implantation de la libre entreprise internationale, mécanisme de décentralisation des services, etc (9). En 1999, les ministres des pays de l'OCDE ont tracé des orientations précises pour inspirer des initiatives législatives et règlementaires.

C'est autour de ce concept de bonne gouvernance que s'est organisée cette 10e université de Printemps de l'audit social à Tanger.

Pourquoi le Maroc et Tanger ?

Après deux universités de Printemps organisées au Maroc à Marrakech en 2000 et 2005, le nouveau choix du Maroc et de Tanger s'explique de plusieurs façons :

- ***Un pays à l'actualité riche en termes de bonnes pratiques de gouvernance.***

Le 22 janvier 2008, le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise a été finalisé, validé et adopté par tous les membres de la Commission nationale gouvernance d'entreprise. Ce code s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et s'assure de la capacité des organes de gestion à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes et à mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces.
Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise permettent d'améliorer les performances et la compétitivité des entreprises, d'optimiser l'accès au financement et le coût du capital et de consolider leurs relations avec les parties prenantes (employés, clients, créanciers, administration…). Pour l'économie générale, elles contribuent à la croissance de l'emploi, au développement d'un marché des capitaux efficient et au renforcement de la confiance des investisseurs nationaux et internationaux.

- ***Une ville au développement exceptionnel.***

La ville et la région de Tanger connaît un développement exceptionnel avec des entreprises de pointe dans de nombreux secteurs (aéronautique, automobile, textile, logistique, centres d'appel). Cette université sera l'occasion pour les participants venus de plusieurs pays de découvrir cette ville en croissance, qui se transforme et s'embellit.

Le nouveau port de Tanger, l'un des plus grands ports de la Méditerranée, qui fera de la région un carrefour de l'Europe, de l'Asie et de l'Amérique, est la promesse de 140 000 emplois et de jours meilleurs pour le nord du Maroc. Doté d'un nouveau complexe portuaire, Tanger est en passe de devenir le premier port d'Afrique et de Méditerranée avec une capacité annuelle de 3,5 millions de conteneurs à l'horizon 2015. Le nouveau port de Tanger, situé au carrefour de l'Europe, de l'Afrique et de l'Amérique, ambitionne de desservir un bassin de 600 millions d'habitants. Le trafic de Tanger-Med I devrait atteindre 3,5 millions de conteneurs par an d'ici 2015. La seconde phase du projet baptisée Tanger-Med II qui débutera en 2012, portera la capacité globale du port à 8,5 millions de conteneurs. Le port de Tanger viendra alors directement concurrencer le port espagnol d'Algesiras, limité à 7 millions de conteneurs et sera loin devant l'actuel premier port à conteneurs africain, Durban. Son trafic ne dépasse pas en effet 1,2 millions de boîtes par an.

• ***Une implication de partenaires privilégiés.***
L'invitation et la mobilisation de partenaires tangérois et marocains a rendu possible l'organisation de cette manifestation. Que l'AGEF et son président, Hichem ZOUANAT, l'école EHECT de Tanger, et son directeur, Youssef MENSOUM, l'IRH Tanger et Casablanca et son directeur, Abdelilah JENANE, AGEF, DIORH et son directeur Essaid BELLAL, le CESG, la Revue marocaine d'audit et de développement et son directeur, le professeur Mohamed HARAKAT soient ici remerciés pour leur implication dans la réussite de cette manifestation.

Cette 10e université de Printemps de l'IAS a choisi cette ville carrefour - Tanger - pour accueillir des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social avec la gouvernance des entreprises. En effet, si les concepts et les pratiques d'audit social évoluent, se développent : qu'en est-il en particulier autour de la Méditerranée ? Quel impact cette pratique de gestion peut-elle avoir sur la gouvernance – au sens global – de l'entreprise ? Logique actionnariale et logique partenariale : quelles conséquences sur l'audit social ? Comment l'audit social intègre-t-il les dimensions de risques, de responsabilité sociale, de judiciarisassions, etc. : autant de thèmes d'actualité qui méritent d'être illustrés par des recherches appliquées ou des pratiques concrètes. Les communications portant sur l'apport de l'audit social au gouvernement des entreprises ont été privilégiées dans ces actes.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui des associations académiques partenaires et en particulier à l'AGRH et à son président, le professeur Marc BONNET, à la forte implication des membres du comité scientifique qui ont accepté de lire et évaluer les communications reçues et permis de sélectionner et, après corrections éventuelles, de publier ces 41 textes. Merci à Alain AKANI, Olivier BACHELARD, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Mohamed BAYAD, Adnane BELOUT, Leila BENRAIS, Chafik BENTALEB, Luis BENTO, Charles Henri BESSEYRE DES HORTS, Marc BONNET, Xavier BOUZIAT, Luc BOYER, Martine BRASSEUR, Alain BRIOLE, Didier CAZAL, Jean-Luc CERDIN, Alain CHAMAK, Rodolphe COLLE, Fernando CUEVAS, Eric DAVOINE, Françoise De BRY, Christian DEFELIX, Richard DELAYE, Françoise DUPUICH-RABASSE, Jean-Yves DUYCK, Mohamed ENNACEUR, Michel FERON, Corinne FORASACCO, Louis FORGET, Yacine FOUDAD, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Bernard FUSTIER, Mohand HAMOUMOU, Mohamed HARAKAT, Jacques IGALENS, Abdelilah JENNANE, Pia IMBS, Michel JORAS, Hubert LANDIER, Michel LE BERRE, Erick LE ROUX, Pierre LOUART, Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, Mohamed MATMATI, Youssef MENSOUM, Samuel MERCIER, Patrick MICHELETTI, Joan MUNDET HIERN, Evalde MUTABAZI, Jean-Marie PERETTI, Jean Michel PLANE, Philippe ROBERT DEMONTROND, Alain ROGER, Josse ROUSSEL, Azziz SAFOUANE, Henri SAVALL, Aline SCOUARNEC, François SILVA, Jean-

Paul TCHANKAM, Jamal-Eddine TEBBAA, Maurice THEVENET, Marc VALAX, Éric VATTEVILLE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, Thierry WIEDEMAN GOIRAN, Zahir YANAT, Véronique ZARDET, Hicham ZOUANAT.

L'appui de l'ESSEC Business School et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ce document et nous leur exprimons ici toute notre gratitude.

Jean Marie PERETTI
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'université de Corse
Président d'honneur de l'AGRH, président de l'IAS

Aline SCOUARNEC
Professeur à l'université du Littoral, Boulogne-sur-mer
Présidente du comité scientifique de la 10e université de printemps de l'audit social

Analyse des conditions de travail des salariés dans l'ensemble du département de la Loire à partir des Déclarations annuelles de données sociales : construction d'un référentiel d'audit social.

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

Christophe Dessagne
Responsable
Études ELO
christophe.dessagne@elobs.com

L'audit social : le concept mérite d'être précisé. En effet, l'audit social recouvre des pratiques très différentes. Comme le montre J. Igalens[1] « l'expression séduit tellement qu'elle englobe aujourd'hui des pratiques diverses : bilan, étude, évolution, consultance, diagnostic social, etc. ». Il définit dans le même chapitre l'audit social de la façon suivante « l'audit est généralement défini comme une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et ou à la performance. En ce sens une enquête de salaire n'est pas un audit social pas plus que la mise en place d'un système d'entretien ».
Une des grandes difficultés de l'audit social consiste à construire un référentiel récent, reflétant la réalité des pratiques des entreprises, sur le même bassin d'emploi, dans le même secteur d'activité. Ceci est vrai pour les différents aspects de la fonction Ressources humaines (pratiques de rémunération, de recrutement, de formation…), mais c'est particulièrement important en matière de condition d'emploi et de travail. En effet la réalité de l'évolution économique des territoires influe sur les pratiques de GRH des entreprises, en particulier en ce qui concerne les métiers en tension. La baisse du taux de chômage (7,5 % au sens du BIT le 6 mars 2008 selon l'INSEE) oblige les dirigeants d'entreprise à revoir leur politique de GRH et les conditions d'emploi et de travail en particulier pour recruter des nouveaux salariés et surtout les fidéliser. Dans ce contexte évolutif, il nous parait important de pouvoir réaliser une photo précise et contigeante des pratiques de manière à pouvoir adapter de façon fine (géographique, sectoriel) notre référentiel aux différentes entreprises auditées.

De nombreuses études publiées au cours des dernières décennies ont permis de connaître plus en détail les conditions de travail des salariés en France. On relève ainsi :

- Un bouleversement dans la répartition sectorielle de l'emploi correspondant à la montée en puissance du secteur tertiaire.
- Une augmentation générale du niveau de qualification des salariés induite par une composante « tertiaire » des emplois qui demeure de plus en plus prépondérante.
- Une féminisation des emplois qui se traduit par un taux d'activité proche de 64 % aujourd'hui, (contre 44 % en 1960).
- Une modification de la nature même des emplois marquée par une flexibilité accrue se traduisant pour certaines catégories de salariés par une précarisation.

[1] Igalens J. (2003), Audit social, in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, P103.

Par ailleurs, les critères « biologiques » (âge, sexe), économiques et sociaux permettent de différencier les salariés, puisque des inégalités persistent entre les sexes, se traduisant notamment par des disparités salariales, ou par des trajectoires professionnelles « déséquilibrées » et entre les Catégories socioprofessionnelles (CSP).

Mais qu'en est-il à une échelle plus fine, celle d'un département, d'un bassin d'emploi ?
Nous avons décidé d'approfondir la connaissance des pratiques en matière de gestion des salariés du département de la Loire afin de pouvoir disposer d'un référentiel récent et contingeant lors des audits sociaux que nous réalisons sur ce bassin d'emploi, dans la circonscription de notre Chambre de commerce et d'industrie.
La démarche a donc consisté, dans un premier temps, à effectuer une recherche documentaire permettant de cerner le champ d'études des Déclarations Annuelles de données sociales (D.A.D.S.), principale source d'information pour la recherche.
Ensuite, par la collecte et l'exploitation des données issues des DADS de l'ensemble des entreprises de la Loire (fournies par l'INSEE), nous avons cherché à mettre en évidence les conditions de travail des salariés à travers différentes variables : sexe, niveau de qualification, temps de travail, montant des salaires… Bien entendu, nous avons croisé ces données avec les secteurs d'activités, les effectifs…
Notre communication vise à identifier les normes réelles en matière de condition de travail, à l'échelle d'un département, ce qui permet d'affiner les référentiels d'audit social.

Mots clés : audit social, référentiel, conditions de travail, DADS, secteurs d'activités, GRH, territoire.

1. Les conditions de travail

Dans un premier temps, il nous parait important de revenir sur le concept de condition de travail. Mais auparavant, il convient de situer l'émergence de la gestion des conditions de travail en entreprise dans le temps. En France, deux étapes marquantes sont à retenir selon nous : la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) en 1973 et la transformation des Comité d'hygiène et sécurité (CHS) en Comité d'hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) par la loi du 23 décembre 1982. Il s'agit donc d'une préoccupation récente pour les gestionnaires.

Toutefois, ces dernières années, le débat social a plus porté sur le fait d'avoir du travail plutôt que sur les conditions de son exercice, comme le montre bien (Askenazy, 2004)[2].

Certes, sur le plan scientifique, les chercheurs travaillent sur différentes problématiques de la gestion des conditions de travail (Gollac, Volkof, 2000)[3], (Thévenet, 2001)[4], (Neveu et THEVENET, 2002)[5]. La psychanalyse s'intéresse depuis longtemps aux troubles psychosociaux (Enriquez, 1997)[6], la psycho dynamique se focalise plus sur le sens du travail et sur la reconnaissance (Dejours, 2000, 2002, 2003)[7], l'ergonomie sur ce que (Clot, 1995, 1999)[8] appelle « le travail empêché », ou sur le stress avec le fameux modèle de (Karasek, 1990, 1999)[9] qui analyse la tension entre la demande psychologique et la latitude laissée au salarié pour l'exécution de sa tâche.

Récemment, les maladies professionnelles (cas de l'amiante, les troubles musculo-squelettiques, les suicides au travail [cas de Renault], le harcèlement moral), ont mis sur le devant de la scène la problématique de la santé et de la sécurité au travail. Nous pouvons citer à titre d'exemple l'ouvrage coordonné par (Abord de Châtillon et Bachelard 2005)[10], qui traite du problème du management de la santé sécurité au travail.

Trois publications présentes dans les actes du XVIe congrès de l'AGRH[11] sont emblématiques de cette approche. La première (Clergeau et al., 2006)[12] propose un modèle de recherche des déterminants organisation-

[2] ASKENAZY P. (2004), Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme, Paris, Seuil.

[3] GOLLAC M. VOLKOFF S. (2000), Les conditions de travail, Paris, la découverte.

[4] THEVENET M. (2001), Le plaisir de travailler, Paris, Editions d'Organisation.

[5] NEVEU J.P. THEVENET M. (2002), L'implication au travail, Paris, Vuibert.

[6] ENRIQUEZ E. (1997), Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer.

[7] DEJOURS C. (2000), Travail, usure mentale, Paris, Bayard.
DEJOURS C. (2002), Le facteur humain, Paris, Que sais je ?
DEJOURS C. (2000), L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Paris, Bayard.

[8] CLOT Y. (1995), Le travail sans l'homme, Paris, La Découverte.
CLOT Y. (1999), La fonction psychologique du travail, Paris, PUF.

[9] KARASEK. R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude and mental strein : implication for job redesign", Administrative Science Quarterly, N° 24, pp 285-308.

[10] ABORD DE CHATILLON E. BACHELARD O., (2005), Management de la santé au travail, un champ de recherche à défricher, Paris, L'HARMATTAN, collection Conception et Dynamique des Organisations.

[11] XVIIe congrès de l'AGRH- le travail au cour de la GRH, IAE de Lille et Reims Management school, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

[12] CLERGEAU C., DETCHESSAHAR M., DEVIGNE M., DUMOND J.P., HONORE L., JOURNE B. (2006), « Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche », in actes du XVIe congrès de l'AGRH- le travail au cour de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

nels et managériaux de la construction de la santé au travail. La seconde (Neveu, 2006) [13] traite du lien entre l'épuisement professionnel et l'agressivité envers les clients pour une meilleure prise en compte de la violence au travail. La troisième (Douillet et Sahler, 2006)[14] propose une démarche de prévention des risques psychosociaux au travail à partir de la capitalisation d'interventions dans le cadre de l'ANACT-ARACTS.

Notre problématique, dans cet article, est différente. Il s'agit pour nous de revenir à un niveau de données caractérisant davantage les conditions d'emploi des salariés à l'échelle d'un département ou d'un bassin d'emploi afin de pouvoir établir un référentiel. Pour pouvoir disposer d'un référentiel tel que défini par l'IAS en 2006[15], (qui permettra à l'auditeur de comparer la situation de l'entreprise à celle des entreprises du même type sur le même bassin d'emploi).
Pour pouvoir établir des diagnostic (identification de la cause d'un écart ou d'un dysfonctionnement éventuel après investigation, observation et validation), mesurer l'efficacité (capacité à atteindre les objectifs fixés avec les moyens et ressources affectés) ou la pertinence (qualité de ce qui se rapporte au fond du sujet, du problème, de la question) de la politique de gestion des ressources humaines nous avons décider de réaliser une photographie des conditions d'emploi et de travail sur l'ensemble du département de la Loire.
Nous avons utilisé des variables d'âge, de sexe, de catégories socio-professionnelles, les éléments principaux de l'équilibre contribution : rétribution (temps de travail, salaire), type et secteur d'activité. Cette démarche nous permet de disposer d'indicateurs [Combinaison simple ou complexe de mesures fournissant une information significative sur une situation ou permettant sa comparaison dans le temps (évolution) ou l'espace (entre entités)] permettant de constater des écarts (différence entre une référence et le résultat constaté) entre les pratiques de l'entreprise et celles de son environnement concurrentiel.
Ces indicateurs peuvent servir aux trois grands types d'audit sociaux définis par l'IAS :

- L'audit d'une politique ou d'un processus spécifique à la gestion des RH (recrutement, évaluation, formation, absentéisme, rémunérations, relations et communication sociale, etc.).
- L'audit d'une situation spécifique, notamment pour apprécier la cohérence d'une politique sociale à la stratégie d'une organisation, souvent à des moments de changements importants (fusion, restructuration, changement de Dirigeants, redéploiements stratégiques, relations avec les parties prenantes internes ou externes de l'organisation…).
- L'audit de conformité de l'organisation à des règlementations, des conventions, des normes, ou des engagements volontaires, à caractère social ou sociétal.

Après avoir décrit notre méthodologie dans la partie 2, nous présenterons en partie 3 les principaux résultats bruts, non pas dans une optique comparative (réservée à l'audit de chaque entreprise, pour pouvoir la comparer à son environnement après avoir trié les données par secteur géographique et professionnel), mais dans le but de monter au lecteur les données que l'on peut exploiter. Il s'agira donc d'une présentation descriptive et illustrative.

2. Méthodologie

2.1. Sources et collecte d'informations

Nous avons utilisé les Déclarations Annuelles de Données Sociales (D.A.D.S.). Ce sont des formulaires administratifs que doit remplir, chaque année, toute entreprise employant des salariés. Ces données étant officielles, nous évitons ainsi le biais de questionnaires reposant sur du simple déclaratif. Ces données sont compilées par l'INSEE. Elles couvrent l'essentiel des secteurs privé et semi-public (les employeurs et leurs salariés) et englobent près de 80 % de l'emploi salarié. Sont donc exclus des D.A.D.S., les salariés appartenant aux :

- Organismes de l'État titulaire ou non (SIRET commençant par 10 à 19 sauf 18).
- Services domestiques (NAF 95).
- Activités extra-territoriales (NAF 99) : activités des ambassades et consulats étrangers en France, les activités exercées en France par les organisations internationales (ONU, UNESCO, OCDE, FMI, Banque mondiale…), etc.

2.2. Nature des informations à exploiter

Les principales informations contenues dans les D.A.D.S. sont de diverses natures, puisqu'elles comportent à la fois :

- Des mentions relatives à l'entreprise : catégorie juridique, effectif au 31/12, Chiffre d'Affaires, etc.
- Des mentions générales sur l'établissement : Activité Principale de l'Établissement, nombre total de postes non annexes, tranche d'effectif, etc.

[13] NEVEU J.P. (2006), « Quand le cour n'y est plus : de l'épuisement professionnel à l'agressivité envers le client », in actes du XVIe congrès de l'AGRH- le travail au cour de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

[14] DOUILLET P., SAHLER B. (2006), « La prévention des risques psychosociaux au travail : un défi stratégique pour les dirigeants », in actes du XVIe congrès de l'AGRH- le travail au cour de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

[15] Référentiel IAS 2006 de l'Audit social.

- Des mentions concernant le poste : nombre total d'heures salariées, type d'emploi, région de résidence, etc.
- Des mentions propres à chaque salarié : âge, sexe, temps de travail, rémunération brute, etc.

2.3. L'orientation privilégiée

Pour mener à bien cette étude, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les informations relatives aux salariés, dans le but de cerner leurs conditions de travail. Afin de caractériser l'ensemble des variables disponibles pour les salariés, nous avons retenu les informations suivantes :

- Activité principale de l'entreprise en NAF5 et en NAF17 : les entreprises, réparties au sein des 17 classes d'activité principale, pourront ensuite être dispersées au sein de 5 catégories (NAF5 : agriculture, construction, industrie, commerce et services).
- Tranche d'âge : « moins de 26 ans », « entre 26 ans et 49 ans », « 50 ans et plus ».
- Temps de travail : « temps complet », « temps partiel », « autres » (comprenant les salariés à faible temps partiel, les travailleurs à domicile).
- Catégories socioprofessionnelles (CSP de niveau 1) : les chefs d'entreprises, les cadres et professions intellectuelles supérieures ont été regroupés au sein d'une même catégorie socioprofessionnelle. Les ouvriers ont été scindés en deux catégories distinctes : les ouvriers qualifiés et les ouvriers non qualifiés.
- Sexe.
- Salaire net mensuel : il correspond au salaire que perçoit effectivement le salarié. Il est calculé dans les secteurs privé et semi-public à partir du salaire net fiscal disponible dans la D.A.D.S. Il est net de toutes cotisations sociales, y compris Contribution sociale généralisée et contribution au remboursement de la dette sociale. Il ne comprend pas les participations (qui ne sont pas imposables). Dans la fonction publique d'état, le salaire est calculé à partir des fichiers de paye de la comptabilité publique.

2.4. Les limites de l'approche

L'analyse des informations relatives aux D.A.D.S. reste cependant limitée par :

- **L'existence d'un secret statistique.**

Les informations contenues dans les D.A.D.S. ne peuvent pas être obtenues en globalité car l'INSEE impose un secret statistique. Ainsi les données ne sont pas diffusées pour les cases :
- Comportant moins de 5 salariés ou postes.
- Où un salarié (ou poste) représente plus de 80 % de la masse salariale d'une case.
- Se rapportant à moins de 3 entreprises ou 3 établissements.
- Où une entreprise, ou un établissement, représente plus de 85 % de la grandeur étudiée dans la case.

Ceci implique un choix restreint de variables à caractériser pour obtenir un secret statistique le plus faible possible. L'INSEE considère que, pour un territoire donné, l'exploitation reste possible si le taux de secret statistique est inférieur à 10 % (en l'occurrence 90 % des données sont exploitables).
Concernant l'étude, quel que soit le territoire étudié, le taux de secret statistique reste inférieur à 3 %. Les données caractérisées peuvent donc être considérées comme étant de grande qualité.

- **Les ruptures méthodologiques à partir de 2002**

Des changements méthodologiques sont intervenus au niveau des D.A.D.S., à partir de 2002, concernant certaines variables notamment :
- Le temps de travail :

À partir de 2002, les intermittents (personnes ayant un contrat à durée indéterminée pour des emplois permanents qui comportent par nature une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées) ne sont plus considérés comme un temps de travail. Maintenant, ces personnes sont réparties entre les conditions d'emploi : « temps Complet », « temps Partiel », « Faible temps partiel » et « travailleurs à Domicile » en fonction de leur quantité de travail.
- Le temps complet :

Avec la validité 2002 des D.A.D.S, un nouveau calcul de seuil à partir duquel on considère qu'un poste est un « temps complet » est effectué. Auparavant, la qualification d'un poste comme « temps complet » était figée : toute personne dépassant 1 600 heures (80 % de 39 heures) était considérée comme travaillant en temps complet. Maintenant, la détermination du temps complet est basée sur une borne annuelle du nombre d'heures par jour, qui dépend du secteur et de la taille de l'établissement : cette borne est recalculée tous les ans. Autour de la borne pour dire qu'un poste est en temps complet ou non complet, on regarde la condition d'emploi du salarié (temps plein, temps partiel, etc.).

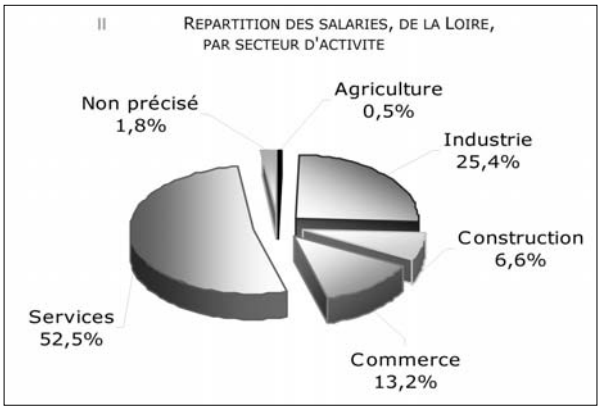
Ces ruptures méthodologiques impliquent qu'il n'est pas toujours possible de comparer une même variable à deux périodes différentes.

3. Conditions de travail des salariés sur le département de la Loire : les principaux résultats de l'étude

3.1. Une vocation tertiaire affirmée tardivement

Le phénomène de tertiarisation de l'économie, caractéristique de la plupart des pays développés, s'est matérialisé sur le département de la Loire par une prédominance des activités de services à partir de 1997. Cette évolution structurelle s'est en grande partie réalisée au détriment des effectifs industriels dont le repli s'est accentué dès 2000. En conséquence, la caractérisation des conditions de travail sur l'ensemble du département de la Loire reste largement influencée par la structure des activités économiques, notamment du point de vue des CSP, du temps de travail ou encore de la rémunération. A un échelon géographique plus fin, le profil économique des différents arrondissements révèle de plus fortes disparités : une vocation « tertiaire » plus affirmée sur Saint-Étienne, un poids encore important des activités industrielles sur Roanne et Montbrison.

Selon le fichier D.A.D.S. de l'INSEE, la Loire comptait en 2004 plus de 264 000 salariés répartis de la façon suivante : 52,5 % dans le secteur des services, 25,4 % dans l'industrie, 13,2 % dans le commerce et 6,6 % dans la construction.



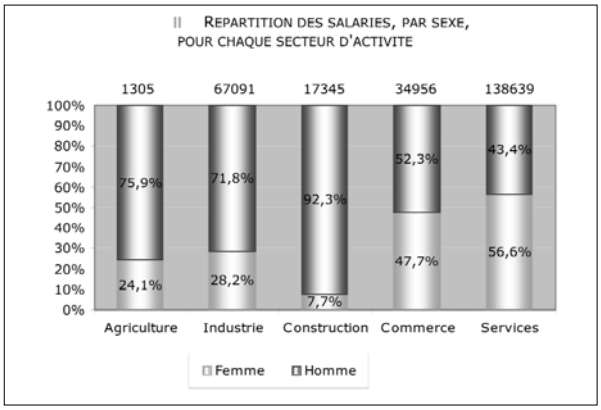
3.2. Une composante « masculine » encore présente dans de nombreux secteurs d'activité

Sur l'ensemble des salariés du département, les femmes représentent près de 44 % des effectifs. La répartition des salariés selon le sexe varie fortement selon la nature des activités économiques puisque l'on observe :
Une forte présence de la composante masculine dans 4 secteurs d'activité sur 5 :

- L'agriculture : 76 % d'hommes
- Le commerce : 52 %
- L'industrie : 72 %
- La construction : 92 %

Une proportion d'effectifs de sexe féminin plus importante dans les activités de services : 57 % des effectifs.

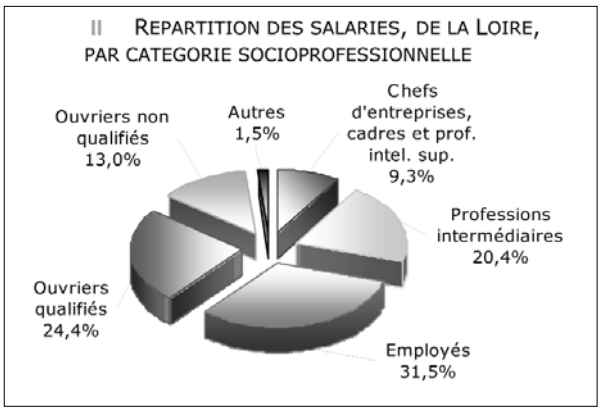
À un niveau de détail encore plus fin, certaines activités présentent un profil encore plus marqué. Ainsi, les effectifs de sexe masculin sont largement sur-représentés dans les activités liées à l'industrie manufacturière (environ 72 % des effectifs) et au transport (78 %).



À l'inverse, les femmes sont nettement plus présentes dans les secteurs de la « santé, action sociale » (80 % des effectifs) et dans les « services collectifs, sociaux et personnels » (61 %).

3.3. Un niveau de qualification qui reste fortement lié à la structure du tissu économique

Les effectifs salariés de la Loire sont majoritairement regroupés au sein de deux catégories socioprofessionnelles : les ouvriers (37 % des effectifs salariés) et les employés (32 %).

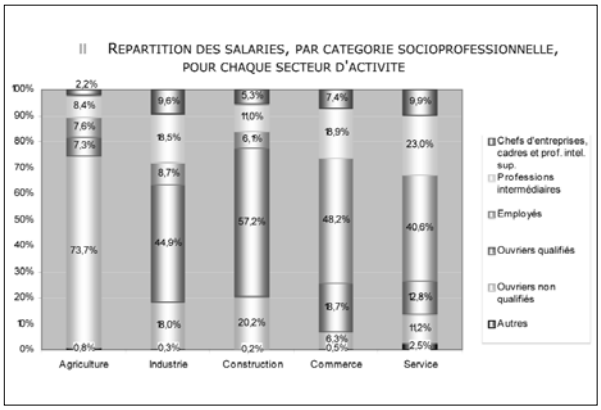


Ainsi, on constate une très forte proportion d'ouvriers dans les secteurs de l'industrie (18 % d'ouvriers non qualifiés, 45 % d'ouvriers qualifiés) et de la construction (20 % d'ouvriers non qualifiés et 57 % d'ouvriers qualifiés). Parallèlement, les employés se retrouvent

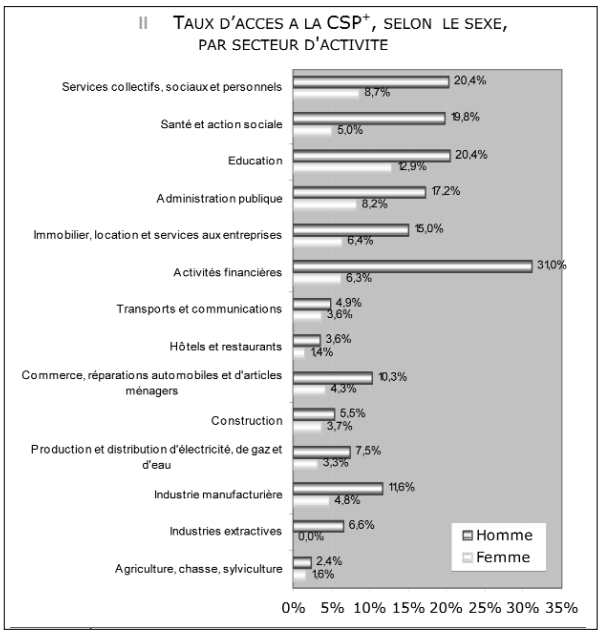
majoritairement dans les activités de services (41 % des salariés), notamment l'administration publique (59 %) et la santé et action sociale (50 %), ou du commerce (48 %).

3.4. Un taux d'accès à la CSP+[16] largement inférieur pour les femmes, en particulier dans les activités de service

La CSP « chefs d'entreprise, cadres et professions intellectuelles supérieures » concerne moins de 10 % des salariés ligériens. Elle reste néanmoins plutôt représentative de certaines activités de services, notamment les activités financières (16 %), l'administration publique (12 %) et les services collectifs, sociaux et personnels (13 %).



Le croisement des variables activité économique, statut et sexe révèle d'importantes disparités. Ainsi, le pourcentage de femmes accédant aux CSP+[17] est inférieur à celui des hommes, ce pour l'ensemble des secteurs d'activités.

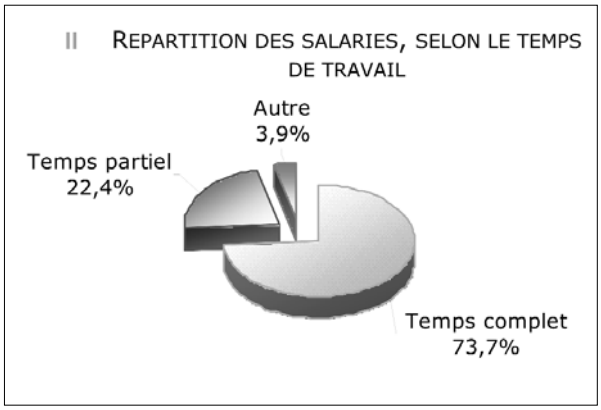


Ce constat est particulièrement visible dans les activités de services où les femmes sont pourtant plus nombreuses, notamment :

- Les activités financières, où 60 % des salariés sont des femmes : seules 6,3 % d'entre elles accèdent aux CSP+, contre 31 % des hommes. Elles se positionnent majoritairement sur les statuts « employés » et « professions intermédiaires ».
- La santé et action sociale où près de 80 % des salariés sont des femmes : seulement 5 % d'entre elles accèdent à la CSP+ contre 20 % des hommes. Elles se positionnent sur les CSP « professions intermédiaires » et « employés ».
- Cette disparité est nettement moins importante dans le secteur industriel, où les effectifs féminins sont cependant moins élevés.

3.5. Environ ¾ des salariés, du département de la Loire, exercent leur activité à temps plein

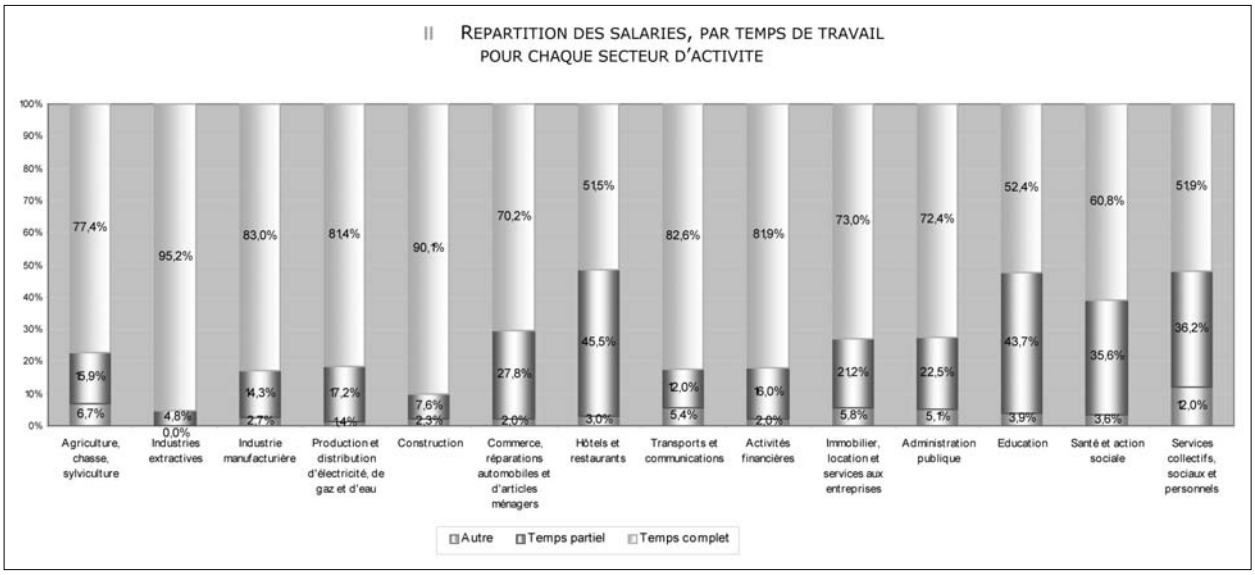
Le temps de travail diffère largement selon la nature des activités économiques.



On retrouve une majorité de « temps complets » dans le secteur de l'industrie (83 % des salariés), la construction (90 %), secteurs au demeurant fortement masculins. Le temps partiel est plus systématique dans les activités de commerce (« hôtellerie et restauration » : 45,5 % des salariés travaillent à temps partiel) et de services : éducation (43,7 %), santé et action sociale (35,6 %), « services collectifs, sociaux et personnels » (36,2 %).

[16] CSP+ : chefs d'entreprise, cadres et professions intellectuelles supérieures

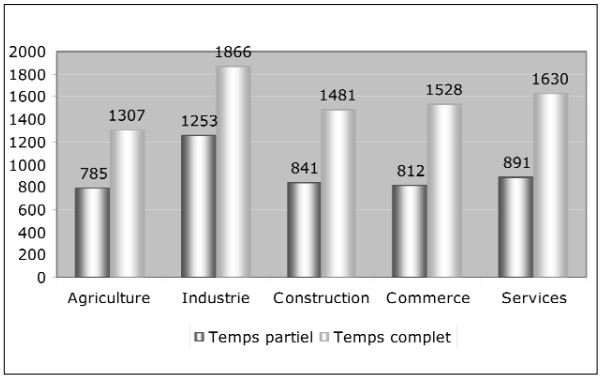
[17] On entend par « taux d'accès » le nombre de femmes qui accèdent à la CSP+ d'un secteur d'activité rapporté au nombre total de femmes du secteur d'activité ; à titre d'exemple sur 30 854 femmes salariées du secteur « santé et action sociale » 1 548 accèdent à la CSP+, soit 5 %



3.6. Près de 36 % des femmes exercent une activité à temps partiel, contre 11 % pour les hommes

Le croisement du secteur d'activité, du temps de travail et du sexe fait apparaître certaines oppositions :

- Les salariés de sexe masculin, du secteur de la construction occupent pratiquement en totalité des emplois à temps plein (93 %).
- Dans le secteur du commerce, il y a quasiment autant de femmes à temps partiel que de femmes à temps complet.



À un niveau de détail plus fin au niveau des secteurs d'activité (NAF17), on s'aperçoit aussi que :

- Les secteurs de l'éducation et des « hôtels et restaurants » sont ceux qui ont une proportion d'hommes à temps partiel la plus importante (30 % des salariés de sexe masculin du secteur).
- Au sein du secteur de l'éducation, les femmes sont plus à temps partiels (53 % des salariés) qu'à temps complet.

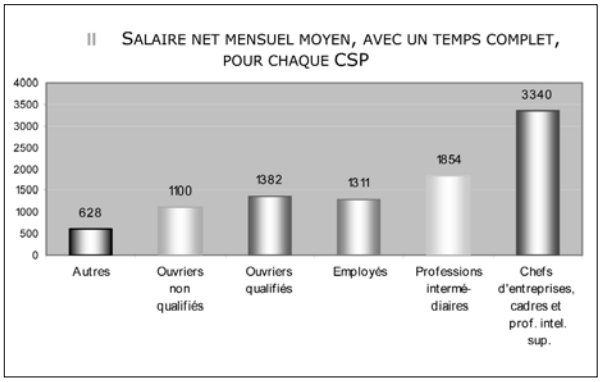
3.7. Un salaire net mensuel moyen de 1 637 € par mois pour un temps complet et de 969 € pour un temps partiel

La notion même de salaire net mensuel moyen, calculée par l'INSEE, masque de fortes disparités qui peuvent s'expliquer par la combinaison de multiples variables : CSP, sexe, temps de travail, etc. D'une manière générale, l'échelle de salaires reste assez étendue si l'on croise activité économique et temps de travail. Les salaires moyens les plus élevés sont surtout positionnés dans le secteur de l'industrie (1 866 € net par mois pour un temps complet et 1 253 € net/mois pour un temps partiel) et dans certaines activités de services.

À un niveau de détail encore plus fin (NAF17), les activités liées à la « Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau » et « Activités financières » ont la moyenne de salaire la plus élevée ; respectivement 1 958 € net/mois et 2 059 € net/mois. A l'inverse, les activités d'hôtellerie restauration (1 222 € net/mois pour un temps complet) et de construction se situent au bas de cette échelle (1 480 € net/mois).

3.8. CSP, salaire net : « La pyramide » sociale

L'introduction de la CSP permet d'établir une hiérarchie des salaires assez significative. Ainsi, à temps de travail égal (temps complet), le salaire net moyen des ouvriers non qualifiés (1 100 € net/mois) reste inférieur de 36 % à celui des ouvriers qualifiés (1 382 € net/mois). Le salaire moyen des « employés » atteint 1 311 € net/mois et celui des professions intermédiaires 1 854 € net/mois. Le salaire moyen de la catégorie consolidée « Chefs d'entreprises, cadres et professions intellectuelles supérieures » dépasse les 3 000 € net/mois.

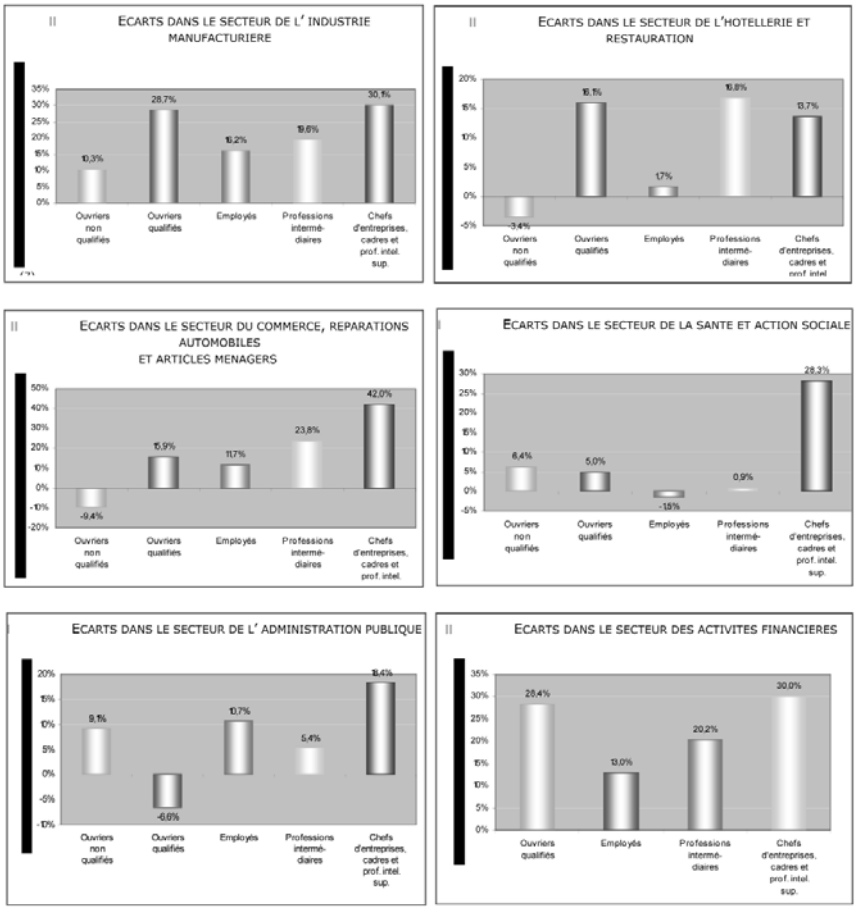


3.9. À secteur d'activité, CSP et temps de travail (temps complet) égaux, la disparité de salaire homme-femme reste importante

Outre le niveau de qualification, les écarts de salaires peuvent être accentués par la combinaison de plusieurs variables, notamment le sexe et le temps de travail. À titre d'exemple, 6 secteurs ont été choisis sur le département de la Loire pour établir une comparaison des salaires :

- L'industrie manufacturière (71 % d'hommes, 29 % de femmes).
- L'Hôtellerie et restauration (43 % d'hommes, 57 % de femmes).
- Le commerce, réparations automobiles et articles ménagers (52 % d'hommes, 48 % de femmes).
- La santé et action sociale (20 % d'hommes, 80 % de femmes).
- L'administration publique (41 % d'hommes, 59 % de femmes).
- Les activités financières (40 % d'hommes, 60 % de femmes).

Pour ces 6 secteurs retenus afin de mesurer les écarts de salaires homme-femme, on observe que les disparités de salaire deviennent plus importantes avec l'augmentation du niveau de qualification.
Pour certains secteurs à dominante « services », les écarts de salaires homme-femme sont négatifs pour les statuts « ouvriers » et « employés » : à statut, secteur d'activité, et temps de travail égaux (temps complet) une femme gagne donc plus qu'un homme.
Par exemple, dans le secteur de l'administration publique un homme « ouvrier qualifié » gagne un salaire de 6,6 % moins important que celui d'une femme.



Le pourcentage d'écart de salaire entre homme et femme n'a pas pu être calculé pour les **ouvriers non qualifiés,** de ce secteur d'activité, en raison de l'application d'un taux de secret sur les données.

Conclusion :

En conclusion, nous constatons que l'audit social est une pratique qui s'est considérablement renforcée. L'existence de l'IAS, nous le voyons au travers des écrits des auteurs de référence, a permis de consolider la réflexion sur les pratiques. Le travail présenté dans cet article de construction de référentiel sur les conditions de travail des salariés, à l'échelle d'un département, nous ramène aux fondamentaux de la relation professionnelle, notamment la durée du travail et la rémunération. Pour reprendre deux citations de (Albert et alii, 2003)[18], l'important pour de nombreux salariés, c'est la possibilité d'obtenir la satisfaction financière de leur besoins : « je travaille pour gagner ma vie » et « l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle, c'est l'exigence de riche, je sais bien que si mon salaire ou mon emploi sont menacés, la seule chose qui comptera, ce sera de le garder ».

La relation de travail demeure soumise aux impératifs financiers et matériels. Bien entendu l'identité sociale par l'appartenance à un métier, à une entreprise, la réalisation de soi, la qualité des conditions de travail sont importantes, mais ce travail d'analyse nous rappelle qu'une proportion importante de salariés ne bénéficient pas d'un temps plein de travail. Par ailleurs, les niveaux de rémunérations sont très variables en fonction de critères qui ne devraient pas entrer en ligne de compte (comme le sexe par exemple).

L'importance du type de Gestion des Ressources Humaines développée au service de la stratégie de l'entreprise est une dimension que les dirigeants de Petite et moyennes Entreprises que nous avons rencontrés ont désormais bien intégré du fait notamment de l'évolution du marché du travail (le chômage est à son taux le plus bas depuis 25 ans) et des difficultés de recrutement. Comme le rappelle M. Thévenet[19], les dirigeants ont « une tendance à personnifier le fonctionnement des organisations ». Il est donc important pour l'auditeur social d'apporter des pistes de réflexions, des préconisations, des recommandations personnalisées, co-construites, en tenant compte des éléments de contexte interne et externe propre à chaque entreprise.

L'auditeur social apporte des éléments de comparaison par la qualité de son référentiel qui aide à « traduire » ses propos de manière à ce que le dirigeant puisse s'approprier la compréhension des écarts, sans que le choc des différences de représentations ou de perception ne vienne inhiber les valeurs et modèles qui ont contribué à construire l'existant. Il ne s'agit en aucun cas de « jouer les donneurs de leçons », mais de recadrer les pratiques et savoirs antérieurs des dirigeants. L'auditeur social ne demande pas au dirigeant de renoncer à ces savoirs antérieurs, mais de mieux les contextualiser.
Bien entendu, un travail d'investigation plus qualitatif est nécessairement complémentaire pour analyser finement les conditions de travail dans l'entreprise. Nous utilisons les trois modèles dominant dans la littérature, en fonction des besoins :

- La grille du LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence)[20], qui met l'accent sur les aspects physiques (bruit, température…), la charge mentale, les aspects psychosociologiques et le temps de travail (rythmes, variabilité).
- Le modèle socio-économique (Savall, 1979)[21] qui distingue les conditions intrinsèques du travail, (posture, bruit…), les conditions extrinsèques (horaires, rémunérations…) et l'environnement du travail (géographique, social…).
- La méthode de diagnostic de l'ANACT[22] qui comporte quatre thèmes : les sollicitations physiologiques et l'environnement physique, le contenu et l'organisation du travail, les perspectives d'avenir et les relations d'encadrement.

L'apport de l'analyse ergonomique pour analyser l'activité de travail dans son ensemble, nous permet de dépasser l'analyse quantitative. En effet, s'ils sont utiles comme indicateurs, ces chiffres peuvent masquer des pratiques très différentes. Néanmoins, ils sont très utiles pour affiner les référentiels d'audit social si utiles au gouvernement des entreprises

[18] ALBERT E. BOURNOIS F. DUVAL-HAMEL J. ROJOT J. ROUSSILLON S. SAINSAULIEU R., (2003), Pourquoi j'irais travailler ? Paris, Eyrolles.

[19] Thévenet M., (2007), Culture d'entreprise et dirigeants, in Bournois F. & ali « Comités exécutifs, voyage au cour de la dirigeance », Eyrolles. Pp 47-53.

[20] LEST (1976), La méthode du LEST de diagnostic des conditions de travail, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, 1976.

[21] SAVALL H. (1979), Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, Paris, Dunod, 1979.

[22] PERETTI J.M. (2002), Ressources humaines, Vuibert.

Bibliographie :

Abord de Chatillon E. Bachelard O., (2005), *Management de la santé au travail, un champ de recherche à défricher,* Paris, L'HARMATTAN, collection Conception et Dynamique des Organisations.

Albert E. Bournois F. Duval-Hamel J. Rojot J. Roussillon S. Sainsaulieu R., (2003), *Pourquoi j'irais travailler ?* Paris, Eyrolles.

Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme,* Paris, Seuil.

Clergeau C., Detchessahar M., Devigne M., Dumond J.-P., Honore L., JOURNE B. (2006), « Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche », in actes du *XVIe congrès de l'AGRH- le travail au cour de la GRH,* IAE de Lille et Reims Management School, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme,* Paris, La Découverte.

Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail,* Paris, PUF.

Dejours C. (2000), *Travail, usure mentale,* Paris, Bayard.

Dejours C. (2002), *Le facteur humain,* Paris, Que sais je ?

Dejours C. (2000), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel,* Paris, Bayard.

Douillet P., Sahler B. (2006), « La prévention des risques psychosociaux au travail : un défi stratégique pour les dirigeants », in actes du *XVIe congrès de l'AGRH-* le travail au cour de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

Enriquez E., (1997), *Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise,* Paris, Desclée de Brouwer.

Gollac M. Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail,* Paris, La découverte.

Karasek R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude and mental strein : implication for job redesign", *Administrative Science Quarterly,* n° 24, pp 285-308.

Lest (1976), La méthode du LEST de diagnostic des conditions de travail, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, 1976.

Neveu J.P. (2006), « Quand le cour n'y est plus : de l'épuisement professionnel à l'agressivité envers le client », in actes du *XVIe congrès de l'AGRH- le travail au cour de la GRH,* IAE de Lille et Reims Management School, le 16 et 17 novembre 2006 à Reims.

Neveu J.P. Thevenet M. (2002), *L'implication au travail,* Paris, Vuibert.

Peretti J.M. (2002), Ressources humaines, Vuibert.

Savall H. (1979), Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, Paris, Dunod, 1979.

Thevenet M. (2001), *Le plaisir de travailler,* Paris, Éditions d'Organisation.

Gestion Stratégique des ressources humaines : une relecture de la performance en relation avec l'audit social et la gouvernance des entreprises

Abdelwahab Aït Razouk
Doctorant
IAE de Nancy
aaitrazo@univ-nancy2.fr

Mohamed Bayad
Professeur
Directeur
IAE de Nancy
mohamed.bayad@univ-nancy2.fr

L'audit social et la gouvernance mobilisent depuis une vingtaine d'année une abondante littérature en sciences de gestion. Le plus grand nombre de contributions dans le cadre des universités de l'Institut d'audit social (IAS) constitue la preuve de l'intérêt des chercheurs envers ces deux thématiques. Aujourd'hui, la relation entre l'audit social et la gouvernance semble nécessaire dans un environnement caractérisé par la montée de la financiarisation des économies et le regain du désir de contrôler les ressources immatérielles pour sauvegarder l'avantage compétitif. Si le gouvernement des entreprises est, depuis longtemps, l'apanage des seuls détenteurs des capitaux, ce qui a réduit la finalité de l'audit social à l'évaluation de la performance des ressources humaines dans la seule optique économique, la recherche du développement durable et la responsabilité sociale des entreprises poussent aujourd'hui l'audit social à devenir plus global en évaluant la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la performance globale. Toutefois, cet objectif ne peut être atteint sans que la GRH ne devienne responsable elle-même. Comment donc responsabiliser la GRH afin de permettre un audit orienté vers la performance globale ? Nous n'avons pas la prétention d'entrer dans une discussion approfondie sur le concept de responsabilité sociale des entreprises car celui-ci ne constitue pas le but de notre communication. Nous entendons ici par le terme de GRH responsable une GRH qui prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs…). Ces dernières sont des individus ou des groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également (Johnson et Sholes, 2005).

Une nouvelle mesure de la performance RH nous interpelle donc pour répondre à la diversité des intérêts des différents acteurs de l'organisation. Selon Becker et Huselid (1998) et Rogers et Wright (1998), bien que la mesure de la performance financière soit critique pour le succès des entreprises, celle-ci demeure simpliste au regard de la nature hétérogène de l'organisation. En outre, la notion de performance est avant tout des jugements (Morin et al. 1994). Dans ce sens, Morin et al. (1994) ont affirmé que « chaque représentation de l'efficacité véhicule plus ou moins explicitement des valeurs et favorise par conséquent la satisfaction de certains groupes de pressions plutôt que d'autres ». En effet, la notion de performance n'est pas objective, mais subjective, liée aux intérêts et aux valeurs des individus ou groupes responsables de l'évaluation.

Dans le reste de ce papier, nous aborderons, dans un premier temps, la mesure traditionnelle de la relation entre la GRH et la performance et ferons le parallèle avec l'audit social et le gouvernement des entreprises. Dans un deuxième temps, nous développerons la vision renouvelée de la GRH qui ouvre sur la prise en compte des parties prenantes et permet par conséquent à l'audit

social de rendre la gouvernance plus partagée.

GRH et performance : vision classique.

Les ressources humaines, ou le capital humain en général, ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux États-Unis. Parmi les auteurs qui ont marqué cette période, on peut citer le prix Nobel d'économie Gary Becker (1964) pour son œuvre Human Capital largement diffusée par la recherche en sciences de gestion. Cet auteur était l'un des premiers à s'être penché sur les questions relatives au capital humain. Il avait considéré qu'un investissement dans les compétences des ressources humaines est profitable pour les entreprises. D'autres auteurs de la même période, tels que Likert (1961), Schultz (1961) et Flamholtz (1971), ont apporté un appui considérable à ces thèses.

Les travaux de ces auteurs ont permis de replacer le capital humain dans le système productif comme une ressource intelligente et pas seulement « des mains et des muscles ». Les premiers écrits sur le capital humain des économistes de l'éducation tels que Schultz (1961) et Becker (1964), se sont concentrés sur les avantages économiques des investissements dans la formation générale et spécifique. Ce travail, fondé sur l'analyse empirique détaillée, a modéré l'idée dominante selon laquelle la croissance des équipements productifs est primordiale dans le succès économique. En réalité, les équipements productifs expliquent seulement une partie relativement faible de la croissance du revenu dans la plupart des pays (Becker, 1964). En revanche, le capital humain peut expliquer des différences de revenus dans la mesure où les employés qui profitent d'un investissement dans l'éducation et la formation ont un niveau de compétence et de productivité plus élevé que ceux qui n'en bénéficient pas. En effet, Selon Becker (1964), cette mesure peut justifier des revenus plus élevés pour les entreprises en raison de leur investissement dans leur capital humain. En outre, le rapport entre l'éducation et la croissance économique (Psacharopoulos, 1973), la productivité (Denison, 1967, 1962) et la croissance de revenus (Schultz, 1961 ; Becker, 1964) a eu un fort appui empirique.

Dans ce contexte, l'évaluation de la performance RH était influencée par l'« approche de la comptabilité des ressources humaines » (Bayad, 2001). Cette approche par les coûts consiste à étendre aux RH les principes et les procédures comptables qui sont généralement appliqués à la gestion des ressources financières et physiques. Selon Bayad (2001), les comptables des ressources humaines ont voulu expliquer comment les contributions des employés se sont ajoutées à la valeur des autres actifs de la firme, et ont établi à travers trois modèles : modèle « d'évaluation économique »[1] (Lev et Schwartz, 1974), modèle de « coûts de remplacement »[2] (Steffy et Maurer, 1988), modèle de « coûts historiques »[3] (Likert, 1961, 1973 ; Flamholtz, 1971, 1972 ; Pyle, 1976), des techniques valides et fiables pour la mesure du coût et de la valeur des employés.

Dans ce cas, l'audit social s'inscrit exclusivement dans la recherche de la compétitivité par le prix (Feron, 2005). Les chercheurs définissent alors la performance par la productivité (rapport d'une quantité aux moyens mis en œuvre pour la produire) et ne fondent leur raisonnement que sur les coûts de ces moyens de production. Dans les grandes organisations, le fardeau administratif s'est associé à la location, à l'organisation de travail, à la formation, à la compensation et aux relations d'emploi. Selon Feron, L'audit social dans un tel contexte, est un outil de maîtrise des structures des coûts (l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over…). L'auteur a résumé cette logique de l'audit social comme suit (voir tableau 1) :

Tableau 1. *Vision classique de l'audit social*

Logique dominante	**Optimiser l'allocation de ressources**
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'oeuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les Personnes

Source : Feron M., 2005, Comment passer a un audit social de troisième génération ? 23e Université IAS Lille

Cette vision de l'audit social, focalisée sur l'évaluation des ressources humaines en tant que coût à minimiser, correspond aux attentes des actionnaires qui détiennent le pouvoir de contrôle sur les autres acteurs de l'organisation. Cette logique de gouvernement des entreprises s'inscrit dans la perspective des « Shareholders » largement soutenue par l'école néo-libérale dont le défenseur est l'économiste Milton Friedman. Ce dernier avait affirmé dès 1962 qu'« il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements de notre société libre

[1] Évaluer l'investissement en ressources humaines, inscrit à l'actif, à partir des dépenses de recrutement et de formation augmentées de la valeur actualisée des salaires que recevra un collaborateur pendant toute sa période d'activité dans l'entreprise. Le problème de ce modèle de mesure réside dans l'hypothèse voulant que le salaire représente la valeur d'un individu. Pour qu'elle soit vraie, selon Le Louarn et Wils (2001), il faut que l'on accepte que la rémunération contribue à produire de la valeur.

[2] Mesurer le « coût de remplacement », là où les coûts encourus par le recrutement, la sélection, la compensation, et la formation des employés reflètent la valeur prévue du rendement au travail.

[3] Traiter certaines dépenses comme des dépenses de capital et d'en faire un élément d'actif amortissable sur plusieurs années. Tel est le cas des activités de recrutement, d'intégration, de formation ou de développement qui représentent des investissements rapportant des dividendes pendant de nombreuses années.

que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires » (Feron, 2003). Cette vision de la gouvernance est défendue par les adeptes de la théorie de l'agence (Jensen et Meckeling, 1976) dont la préoccupation principale est garantir que les dirigeants (agent) agissent uniquement dans l'intérêt des investisseurs (principal). Selon les auteurs de la théorie de l'agence la question de « légitimité » de pouvoir de contrôle revenant aux actionnaires ne se pose pas. L'argumentation de ces auteurs découle de la méfiance vis-à-vis des dirigeants qui pourraient éventuellement profiter de l'asymétrie d'information pour poursuivre des objectifs personnels.

Toutefois, cette approche de la mesure de la performance par les seuls indicateurs financiers pour satisfaire les attentes des actionnaires paraît restrictive aux yeux de plusieurs chercheurs (Charreaux et Desbrières, 2001). D'une part, l'approche comptable des ressources humaines abordée ci-dessus produit un regard plus restreint vis-à-vis des ressources humaines. Les décisions prises dans ce sens relèvent de la perfection des systèmes de mesure susceptibles d'évaluer l'efficacité administrative des salariés et leur efficacité dans l'atteinte des objectifs tracés (exemple, absentéisme, turnover, etc.). Or, il convient de considérer l'évaluation des activités RH comme un investissement qui produit de la valeur pour l'entreprise (Le Louarn et Wils, 2001). En outre, les méthodes comptables semblent inadaptées à la mesure de la performance RH. Capron (1995) a affirmé à ce sujet que le fait d'« utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain ? ».

D'autre part, le durcissement des procédures de contrôle peut avoir des conséquences néfastes sur les intérêts des apporteurs de capital eux-mêmes. Selon Feron (2003), ces procédures peuvent conduire à momifier l'entreprise qui aura des difficultés à prendre des décisions stratégiques. Comment donc sortir de cette situation ? Certains auteurs parlent de partager le gouvernement d'entreprise en rétablissant la confiance entre les actionnaires et les autres acteurs de l'organisation et en prenant plus en considération les attentes des parties prenantes (Charreaux et Desbrières, 2001 ; Feron, 2003 ; Rogers et Wright, 1998).

GRH et performance : vision renouvelée.

Dans la première partie de cette communication, nous avons analysé la mesure de la performance au travers la vision traditionnelle de la GRH qui implique un audit social selon les critères de la performance financière afin de répondre au pouvoir de contrôle exercé par les seules actionnaires. Dans cette deuxième partie, nous aborderons la mesure de la performance selon une vision renouvelée de la GRH à savoir la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) qui suppose de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes ou des « Stakeholders » de l'entreprise.

Depuis les premières définitions consacrées à la GSRH, celle-ci semble être associée à l'atteinte de la performance globale de l'entreprise. Selon Wright et McMahan (1992), la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Mahé de Boislandelle (1998) pense, à son tour, que la GSRH regroupe, dans une organisation, l'ensemble des activités d'acquisition (sélection, recrutement…), d'adaptation qualitative (formation, gestion des compétences…), de rétribution (rémunération, avantages sociaux, promotion, gestion de carrière…), de recherche de confort (condition de travail, sécurité, contenu du travail, organisation du travail…), de stimulation (participation, dynamisation, animation, reconnaissance, favorisant l'implication…), et d'ajustement (réduction d'effectif, externalisation/internalisation, adaptations contractuelles…) du personnel, décidées par la direction, dans le but d'atteindre à court, à moyen et/ou long terme des objectifs technico-économiques et socio-politiques. Récemment, les définitions fournis par des auteurs tels que Bouchez (2005) et Cadin et al. (2007) vont dans le même sens que les deux précédentes. Selon Bouchez (2005), la GSRH est l'ensemble des prises de position, d'actions et de décisions relatives aux ressources humaines qui contribuent à accroître significativement et durablement la compétitivité de l'organisation.

Dans la même veine, Cadin et al. (2007) considèrent que la GSRH concerne désormais la performance des entreprises. Elle n'est plus seulement celle qui se contente de satisfaire quelques indicateurs simples – même s'ils restent utilisés, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail.

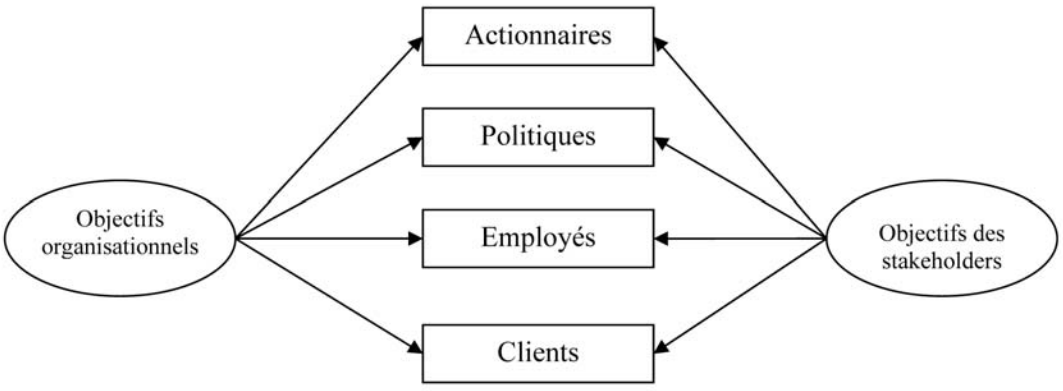
Dans cette perspective, la performance des entreprises prend un sens plus global dans la mesure où elle associe l'efficience et l'efficacité des ressources humaines (Donnadieu, 2005 ; Martory et Crozet, 2003). Tel qu'exprimée par Simons (2000) (cité par St-Onge et Magnan, 2007), l'évaluation de la performance doit s'inscrire dans un équilibre entre la recherche de l'efficience et de l'efficacité. A cet égard, St-Onge et Magnan (2007) estiment qu'« en effet, la mesure et le contrôle de la performance doivent considérer l'amélioration des processus internes d'exploitation (ex. productivité, absentéisme, roulement du personnel) et le développement des marchés (ex., part de marché, croissance des ventes) ». L'idée de favoriser l'efficience sur l'efficacité ou vis-versa peut être source de risque dans l'évaluation de la performance des organisations. A ce propos, St-Onge et Magnan (2007) croient qu'« une recherche exagérée de l'efficience peut mener au déve-

loppement de produits ou de services dont les clients ne veulent pas et qui ne répondent pas à leurs attentes. Tandis qu'une prise en considération exagérée de l'efficacité peut entraîner une baisse de la rentabilité comme les coûts de production sont insuffisamment pris en compte dans l'augmentation de la part de marché ».

Plusieurs auteurs ont appelé à considérer l'évaluation de la GRH en l'associant aux résultats de l'entreprise plutôt que de la limiter à l'aspect contrôle des coûts. Selon Le Louarn et Wils (2001), contrairement à la notion de contrôle, celle d'évaluation en GRH doit être étendue (élargir la notion de coûts pour englober d'autres aspects plus intangibles comme les avantages autres que financiers qui peuvent être estimés à partir de la perception des acteurs tels que le climat social), managériale (viser l'amélioration continue en GRH plutôt que respecter les règles budgétaires) et stratégique (contribuer à la réalisation de la stratégie de l'entreprise). Parmi ces auteurs, Rogers et Wright (1998) ainsi que Kaplan et Norton (2003) sont les plus cités dans la littérature de GSRH. Dans leur modèle de « Performance Information Market » (PIM) (voir figure 1), Rogers et Wright (1998) s'appuient sur la théorie des « Stakeholders » de Freeman (1984) pour critiquer la mesure unidimensionnelle de la performance RH selon les indicateurs financiers. La logique du PIM (marché financier, marché du travail, marché du consommateur (produit), marché (social) politique) veut qu'il existe une diversité de pouvoir et d'intérêt dans les entreprises qui poussent à prendre en compte toutes les parties prenantes lors de l'évaluation de la performance. Les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt supposent que pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante, tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001).

Kaplan et Norton (2003) ont, de leur côté, développé à travers leur modèle de « Balanced Scorecard » ou « Tableau de Bord Prospectif » (TBP) (voir figure 2) une approche globale et multicritère de la performance. La finalité du TBP est de traduire la stratégie globale de l'entreprise à partir de quatre dimensions ou « axes » (financier, clients, processus internes, apprentissage organisationnel) correspondant à quatre objectifs de performance. L'apport du TBP est de montrer, d'une part, l'interdépendance entre l'ensemble des indicateurs et que d'autre part, « il convient d'équilibrer la performance financière à court terme avec les vecteurs d'opportunités de croissance à long terme pour leur performance financière future » (Kaplan et Norton, 2003). Les indicateurs de performance de « l'axe clients » s'articulent ainsi autour de quatre notions : le temps (délais), la qualité (des produits, des services), le coût et la valeur procurée au client. La satisfaction de la clientèle se traduit donc en termes de compétitivité et de rentabilité pour l'entreprise. L'atteinte des objectifs externes visés par l'organisation (satisfaction de l'actionnaire et du client) requiert la mise en place de « processus internes » combinant des ressources, des capacités et des compétences. Parmi ces processus figure « le processus de production ». Ce dernier s'entend dans une acception large car il concerne l'ensemble de l'entreprise à travers ses flux physiques principaux (approvisionnement, production, distribution). Par conséquent, la performance de ce processus est appréhendée depuis le traitement des commandes jusqu'à la livraison du produit final existant. Les indicateurs de performance de ce processus s'articulent autour des concepts de « compétitivité-prix » (efficience productive, coûts, rendements, productivité, rentabilité) et « hors-prix » (délais d'approvisionnement, de production, de livraison, qualité, réactivité). Enfin l'axe « apprentissage organisa-

Figure 1. *Performance Information Market (PIM)*



Source: adapté de Wright et Rogers, 1998, *Measuring Organizational Performance* in *Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets,* Human Resource Management Review, Vol.8, n° 3

tionnel » traduit les moyens - essentiellement humains - mis en ouvre pour atteindre les objectifs de performance des trois autres axes. Dans un monde compétitif, la réussite de l'organisation implique la performance des hommes, laquelle peut être appréciée à partir de la satisfaction des personnels, de leur motivation, de l'évolution de leurs compétences (savoir-faire) et de leur rendement.

Kaplan et Norton (2003) ont voulu montrer à travers le TBP qu'il y a une chaîne causale qui lie les intérêts de plusieurs acteurs de l'organisation. Dans cette chaîne, les intérêts de trois types majeurs de donneurs d'ordres ou « Stakeholders » (employés, actionnaires, clients) sont intimement liés. Selon Kaplan et Norton, la cohérence entre ces trois antagonistes est la seule susceptible de maximiser la performance globale de l'organisation. Récemment, Paauwe (2004) a attiré l'attention sur les notions de « légitimité » et d'« équité » comme principes de mesure de la performance liée aux stakeholders. Selon l'auteur, la survie d'une organisation dépend non seulement de la compétitivité financière, mais également de sa capacité de légitimer son existence envers les parties prenantes de l'organisation (ex : employés, clients, syndicats, gouvernement). La légitimité est un concept important pour la pérennité organisationnelle, comme l'est également le rôle de l'organisation envers l'employé et ses valeurs morales : ces éléments composent le concept de l'équité. Si le rapport entre l'employeur et l'employé n'est pas équilibré - par exemple, dans le cas de pressions accrues de performance sans salaire juste - les employés peuvent se sentir exploités, ce qui impliquerait des niveaux faibles en termes d'engagement vers l'organisation.

Au regard des multiples attentes des acteurs de l'organisation, tels que l'ont mentionné les deux modèles de Rogers et Wright (1998) et de Kaplan et Norton (2003), les auteurs de GSRH s'appuient de plus en plus pour évaluer la contribution de la GRH à la performance des organisations sur une stratégie de GRH cohérente en interne et en externe avec les orientations stratégiques des entreprises au lieu des pratiques de GRH prises individuellement. En effet, parce que les pratiques de GRH sont régies par des interactions complexes, cela permet des synergies qui agissent sur les comportements des salariés (implication et engagement) et par là sur leur performance. Comme l'a souligné MacDuffie (1995), si l'on considère, par exemple, que la performance des employés est fonction de leurs aptitudes et de leur motivation, il est logique d'implanter plusieurs pratiques susceptibles d'agir sur ces deux facteurs. Les comportements favorables des salariés vont ensuite se répercuter positivement sur les performances des autres parties prenantes (client, dirigeants, actionnaires) (cf. figure 3). Plusieurs recherches ont été réalisées pour vérifier l'intérêt de la chaîne causale liant la stratégie RH, la performance individuelle ou sociale, la performance organisationnelle et la performance économique. L'on peut citer les recherches de Liouville et Bayad (1998) qui se sont efforcés de valider leur « modèle en cascade ». Dans ce dernier, les auteurs ont associé les performances économique, sociale et organisationnelle à des configurations de GRH. Dans la même veine, Le Louarn et Wils (2001) ont estimé au travers de leur « modèle de l'escalier » que la stratégie RH a des effets positifs sur la performance. Enfin, le modèle de « Human Resource Scorecard » élaboré par Becker, Huselid et Ulrich (2001) et défendu par Huselid, Beatty et Becker (2005), constitue une déclinaison du TBP de Kaplan et Norton, n'est qu'un exemple parmi tous les modèles d'évaluation en GSRH qui mettent l'accent sur la valeur créée par la stratégie RH. Suivant cette chaîne de création de la valeur, la cohérence de la stratégie RH est perçue comme un atout pour répondre aux attentes des parties prenantes.

Figure 2. *Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton*

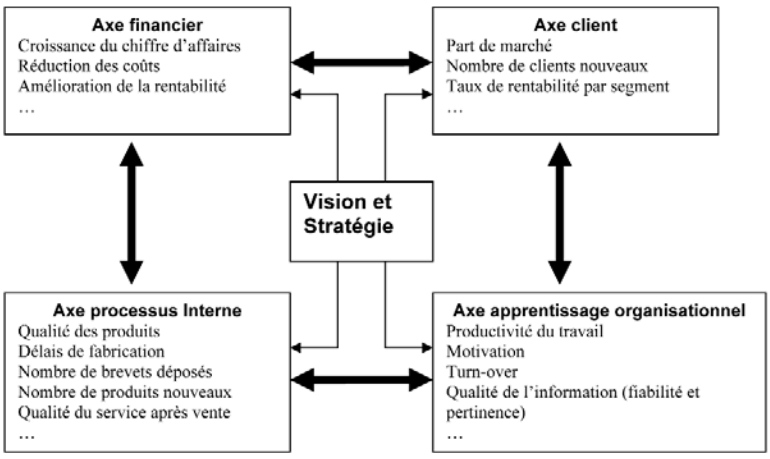
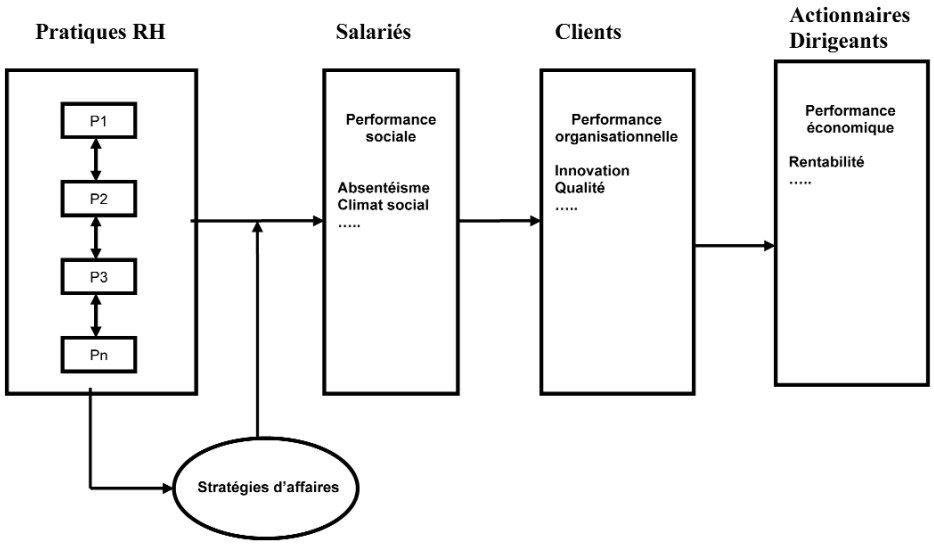
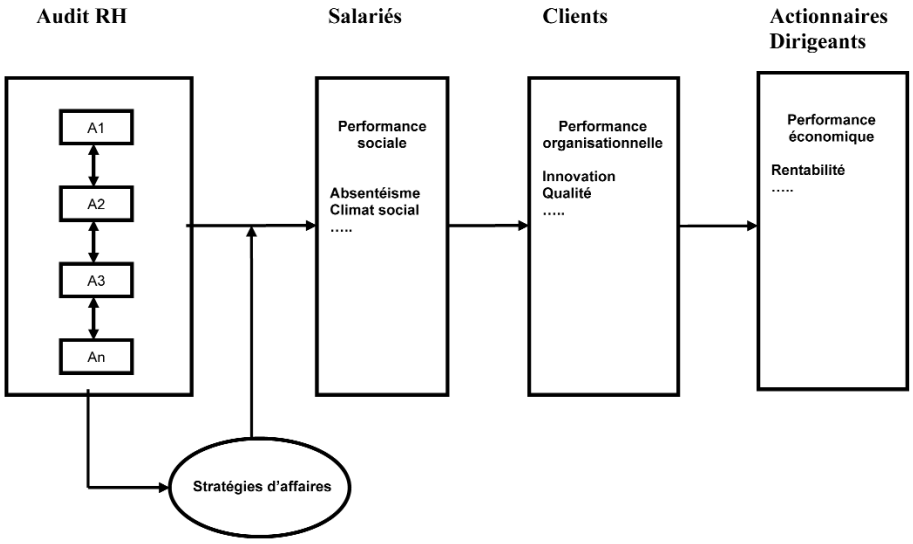


Figure 3. *Chaîne causale de la performance RH*



Dans ce contexte, l'audit social qui se veut comme « un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines » (Peretti, 2007), devrait contribuer à coordonner les audits effectués par les responsables RH dans chacun de leurs services (recrutement, rémunération, formation, etc.) pour assurer une meilleure cohérence des actions correctrices proposées afin d'améliorer la performance globale. En fait, comme l'a souligné Mahé de Boislandelle (1998, 2000) dans son « modèle de GRH intégrée », l'audit social fait partie intégrante du processus de gestion des ressources humaines. A ce propos, l'auteur pense que la mesure des résultats (quantitatifs et qualitatifs) par le biais d'indicateurs permet de réaliser des diagnostics dont des audits continus ou discontinus. Il est donc évident, selon l'auteur, que l'audit contribue à l'amélioration de la performance sociale qui, à son tour, conduit à la satisfaction des attentes des autres acteurs de l'organisation. Par conséquent, l'audit social évolue, comme l'ont souligné Louart et Beaucourt (2005), du simple rôle de contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires, de vérification d'aspects légaux ou règlementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) vers l'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation) (cf. figure 4).

Figure 4. *Audit global de la performance RH*



Cette progression de d'audit social est soulignée par des auteurs tels que Peretti (2006), Savall et Zardet (2005) à travers trois catégories complémentaires suivantes :

- L'audit social de conformité normative dont l'objectif est de repérer les écarts entre les pratiques sociales d'une entité et la règlementation en vigueur.
- L'audit d'efficacité qui consiste à analyser le degré d'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixés au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines.
- L'audit social stratégique qui vise à identifier la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et sa stratégie globale.

Dans cette perspective, la notion de gouvernance évolue également vers la prise en compte des différents acteurs de l'organisation. Selon Johnson et Sholes (2005), le gouvernement d'entreprise devient un « ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui spécifie le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes ». Dans la même veine, Charreaux et Desbrières (2001) pensent qu'une théorie de gouvernance pertinente ne peut s'appuyer uniquement sur la « valeur actionnariale » mais plutôt sur la « valeur partenariale ». Ces auteurs affirment que « cet élargissement de la notion de valeur et la mesure qui lui est associée sont conformes à la vision pluraliste de la firme et permettent de mieux comprendre les mécanismes de création et de partage de la valeur en relation avec l'ensemble des parties prenantes qui concourent au fonctionnement de la firme ».

Conclusion

Dans cette communication, nous avons essayé à travers une relecture de la notion de performance dans le domaine de la gestion des ressources humaines de croiser cette dernière avec les notions d'audit social et de gouvernance (voir tableau 2). Dans sa logique traditionnelle, la performance est considérée par les chercheurs en GRH dans sa seule dimension financière, minimisant par conséquent l'étendue des pratiques de GRH et réduisant ainsi l'évaluation (audit social) à sa dimension de contrôle et de conformité. En effet, le pouvoir des actionnaires se trouve renforcé.

Tableau 2. Vision Stakeholders versus vision Shareholders

	Vision classique Shareholders	**Vision renouvelée Stakeholders**
GRH	Administrative	Stratégique
Audit social	Conformité, contrôle	Cohérence
Gouvernance	Centralisée (actionnaires)	Partagée

Malgré l'utilité de considérer l'intérêt des investisseurs, les attentes des autres parties prenantes ne sont pas des moindres. A ce propos, les auteurs de la gestion stratégique des ressources humaines se sont largement reportés vers une vision plurielle de l'organisation en considérant que la performance doit intégrer ces dimensions politico-économique, sociale et organisationnelle. L'audit social se voit confié un rôle plus stratégique en s'assurant que les politiques de GRH sont conformes à la stratégie globale de l'entreprise (cohérence externe). Comme Carpentier et Bachelard (2007) l'ont récemment souligné en citant Peretti et Vachette (1985) ainsi que Combemale et Igalens (2005), il est important de partager cette vision de l'existant avec le dirigeant, car il s'agit du point de départ. 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. Enfin, cette vision change le gouvernement d'entreprise qui passe de la main des actionnaires vers celle de tous les partenaires ou parties prenantes.

Bibliographie

Bayad, M. (2001). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles, *Communication ESA-Grenoble*, Séminaire de recherche jeudi 22 mars 2001.

Becker B., Huselid M, Ulrich D. (2001). *The HR Scorecard. Linking people, strategy and performance,* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,

Becker, B. et Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, in *Research in Personnel and HumanResource Management*, (sous la dir. de) G. Ferris, vol. 16: 53-101.

Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy* LXX (no. 5, part 2): 9-49, October, 1962.

Becker, G.S. (1964). *Human Capital.* Columbia University Press.

Cadin, L. et al. (2007). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories*. Paris: Dunod.

Carpentier, S. et Bachelard O. (2007). Le diagnostic Ressources Humaines : un instrument de gestion au service des dirigeants de PME-PMI souhaitant faire évoluer leurs entreprises, *25e Université IAS Paris*.

Capron, M. (1995). Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ? *Revue Française de Gestion*, p. 46-54.

Charreaux, G. et Desbrières, P. (2001). Corporate Governance: Stakeholder Value versus Shareholder Value, *Journal of Management and Governance* **5:** 107–128.

Feron, M. (2003). La gouvernance d'entreprise, une démarche au service de la responsabilité sociale de l'entreprise, *5e Université IAS Corté*.

Feron, M. (2005). Comment passer a un audit social de troisième génération ? *23e Université IAS Lille*.

Huselid, MA., Becker BE., et Beatty RW. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005, 278 p.

Jensen, M. and W. Meckeling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.

Johnson, G. et Sholes, K. (2005). *Stratégique*, Paris, Pearson Education.

Kaplan, R. et Norton, D. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: Éd. d'Organisation.

Le Louarn, JY et Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines***.** Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.

Liouville, J. et Bayad, M. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 17 (3).

Louart, P. et Beaucourt, C. (2005). Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, *23e Université IAS Lille.*

Mahé de Boislandelle, H. (2000). Audit et progrès au sein des organisations, 2e *Université IAS Marrakech.*

Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris, Economica.

Morin, EM., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability.* Oxford: Oxford University Press.

Peretti J-M. (2007). *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6e édition Vuibert.

Peretti, JM. (2006). *Ressources humaines.* Editions, Paris : Vuibert.

Psacharopoulos, G. (**1973)**. *Returns to Education: an International Comparison*, Amsterdam, Elsevier.

Rogers, E.W. et Wright, P. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, Vol.8, no 3.

Saint-Onge, S. et Magnan, M. (2007). *La gestion des performances des organisations et des personnes*. In Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck.

Savalle H. et Zardet V. (2005). Contribution de la théorie socio économique à l'audit social, *23e Université IAS Lille.*

Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review* LI, March 1961, 1- 17.

Wright, P.M. et Mc Mahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 292-320.

Évaluation de la gestion des ressources humaines et bonne gouvernance en contexte de projets : une étude internationale sur les impacts des facteurs qui influent sur l'efficacité de la GRH

Adnane Belout
Professeur
Université de Montréal, Canada
adnane.belout@UMontreal.ca

Alimasi Obed Balongelwa
Étudiant 3e cycle
Université de Montréal, Canada
obedal2000@yahoo.fr

Au moment même où la gestion des ressources humaines (GRH) doit démontrer sa contribution aux objectifs organisationnels, celle-ci devient plus stratégique et son repositionnement impose de grands défis (Ulrich, 1989). Si la GRH a longtemps été marquée par la difficulté d'évaluer ses contributions et sa valeur ajoutée dans les organisations (Cascio et col. 1999), certains experts s'accordent aujourd'hui sur le fait que la mesure de son efficacité est au centre des débats (Beaupré, 2004 ; Dolan et col, 2008). Or, la GRH a des formes et des missions différentes selon les contextes organisationnels. Certaines études mettent en relief la particularité de la GRH dans des contextes précis tels que le milieu des professionnels (Glinow et Ann, 1988), la GRH dans le contexte public (Van der Zwaan et al., 2002 ; Belout, 2004), la GRH au niveau international (Saba et Vallée, 2000 ; Saba et Doucet, 2002), la GRH en contexte de projets (Belout, 1998 ; Keegan et Turner, 2003 ; Huemann et al. 2004). Indéniablement, parmi ces contextes, l'émergence de la gestion de projet suscite un intérêt particulier en GRH tant de la part des chercheurs que de celle des gestionnaires. Qu'en est-il exactement ?

La gestion de projet est un mode de management qui est adopté par un bon nombre d'organisations compte tenu du caractère généralement ponctuel, passager, novateur, unique et multidisciplinaire des projets (Genest et Nguyen, 2002). Les RH étant de plus en plus impliquées dans la réalisation des projets de par leurs compétences (expérience des directeurs de projets, cohésion de l'équipe, motivation, communication, etc.), elles influent sur les résultats des projets, sur le succès des organisations et la bonne gouvernance. L'analyse de Richard et Johnson (2001) aboutit à la conclusion selon laquelle l'organisation dont la GRH atteint le degré d'efficacité le plus élevé pourra par conséquent atteindre un degré plus élevé de performance. Cette conclusion rejoint les idées principales de Stavrou-Costea (2005) qui soutient que, plus une organisation gère efficacement ses RH, plus elle amorce la voie du succès (McLean, 2006 ; Clark et Collins, 2005). Le poids de la GRH dans la gestion des organisations, que ce soit dans le contexte général ou des projets, semble déterminant et sa mesure incontournable (McLean, 2006).

Selon Bloch et Constantin (2000), la montée en puissance de la gestion de projet au sein des organisations est peu à peu perçue par certains comme une remise en cause progressive du mode de gestion verticale et plus hiérarchisée. Cette remise en cause est une véritable révolution de culture, d'approches managériales, de gestion sociale, d'affectation des ressources, de rapports hiérarchiques et de distribution de pouvoir. A ce sujet, ces mêmes auteurs associent cette tendance forte de la gestion de projet dans les organisations à une remise en cause de l'organisation traditionnelle ; à une nouvelle

façon de décider et à une nouvelle façon de travailler. Dans le contexte de projet, ces enjeux humains ont créé dans certains milieux des mutations au sein des systèmes de GRH traditionnellement caractérisés par la stabilité des opérations et une structure organisationnelle de type fonctionnelle. Toutefois, ces mutations ont été rapportées dès les années 50 comme une nécessité et une réponse au besoin d'un virage vis-à-vis de modes de gestion archaïques.

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'efficacité de la GRH dans un contexte différent du contexte organisationnel classique, soit celui de la gestion de projets afin de comprendre son mode de fonctionnement spécifique et de proposer de nouvelles pistes de réflexion renforçant la compréhension des aspects humains dans les projets en vue d'une meilleure gouvernance (Eskerod, 1998 ; Keegan et Turner, 2003). Dans cet article, nous proposons de répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les facteurs qui influent le plus sur l'efficacité de la GRH en contexte de projet ?

Revue de littérature

Aujourd'hui, l'environnement économique actuel force les entreprises à adopter une forme d'organisation qui est plus flexible et moins bureaucratique, à savoir la gestion de projet (Bloch et Constantin, 2000). L'importance du mode de gestion par projet ne cesse de se confirmer dans le domaine socio-économique. En matière d'emploi par exemple, une enquête menée par le *Solutions Network Inc* en 1999 (Doucet, 2001) révèle que près de 75 % d'entreprises contactées de tous secteurs confondus au Canada déclarent avoir augmenté significativement l'effectif de leurs employés compte tenu de l'adoption du mode de gestion par projet. Gareis et Huemann (2001) donnent la définition suivante quand ils traitent du *project-oriented society* :

"*Considers projects and programs as an important form of (temporary) organization for achieving strategic and change objectives ; - Supports a relatively high number of project-oriented organisations ; - Has specific competencies for managing of projects, programs, and project portfolios ; - Has structures to further develop these management competencies*" (p. 1061).

Turner (2006) souligne que : *"A project is a temporary organization to which resources are assigned to do work to bring about beneficial change (The resources may be human, material or financial)"* (p. 3).

L'importance du mode projet est corroborée également par des chiffres de Statistique Canada sur la valeur des investissements entrepris par des organisations dans des projets. À titre d'exemple, les coûts d'investissement dans des projets de construction résidentielle au Canada ont atteint les 13,8 milliards de dollars au premier trimestre de 2004, en hausse de 15,4 % par rapport au premier trimestre 2003 [Statistique Canada, 2006]. Quant à la valeur totale des investissements pour toute l'année 2005, elle a atteint les 74,0 milliards de dollars, en hausse de 5,7 % par rapport à 2004. Cependant, cette nouvelle forme d'organisation qu'est la gestion de projet n'est pas toujours en harmonie avec les organisations à structure hiérarchisée (Joly et Muller, 1994). En effet, le contexte des projets exerce une influence manifeste sur les processus de gestion d'organisations, créant des dynamiques de GRH particulières. La pertinence de notre recherche se fonde sur les trois constats suivants :

Premièrement, le peu d'études empiriques dans le domaine de l'évaluation de la GRH en général (Dolan et al. 2008 ; Cascio et al. 1999, Fitz-Enz, 1986), les connaissances embryonnaires de la GRH en contexte de projet et la pauvreté du cadre théorique justifient la pertinence de notre recherche exploratoire. À ce niveau, notre étude tentera d'apporter une contribution visant à pallier la faiblesse du cadre conceptuel dans ce domaine.

Deuxièmement, la GRH vise des objectifs standards bien précis (Dolan et al, 2002, p. 27) qui consistent à attirer les candidats qualifiés, à maintenir au sein de l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant, à accroître la motivation des employés et à favoriser le développement des employés. Vu dans cette optique et considérant les particularités du contexte des projets décrits auparavant, la GRH pourrait-elle adopter les mêmes processus de fonctionnement et maintenir les mêmes objectifs dans ce contexte ?

Troisièmement, compte tenu du poids de la gestion des projets dans nombre d'organisations et la particularité du contexte des projets, la GRH est appelée à s'adapter à un milieu relativement instable où les contraintes de temps, de coût et de qualité sont très importantes. Il devient crucial de mener une étude exploratoire afin de comprendre le mode de fonctionnement de la GRH et de maîtriser les facteurs qui influent sur son efficacité dans ce contexte particulier de projet.

Cadre théorique

Alimenté par une littérature spécialisée en gestion de projets et en GRH, le cadre conceptuel s'inspire des travaux de Belassi et Tukel (1996), de Petersen et Malone (1974), Belout (1994 et 1996) ainsi que du modèle *Project Implementation Profile* développé par Pinto et Slevin en 1987.

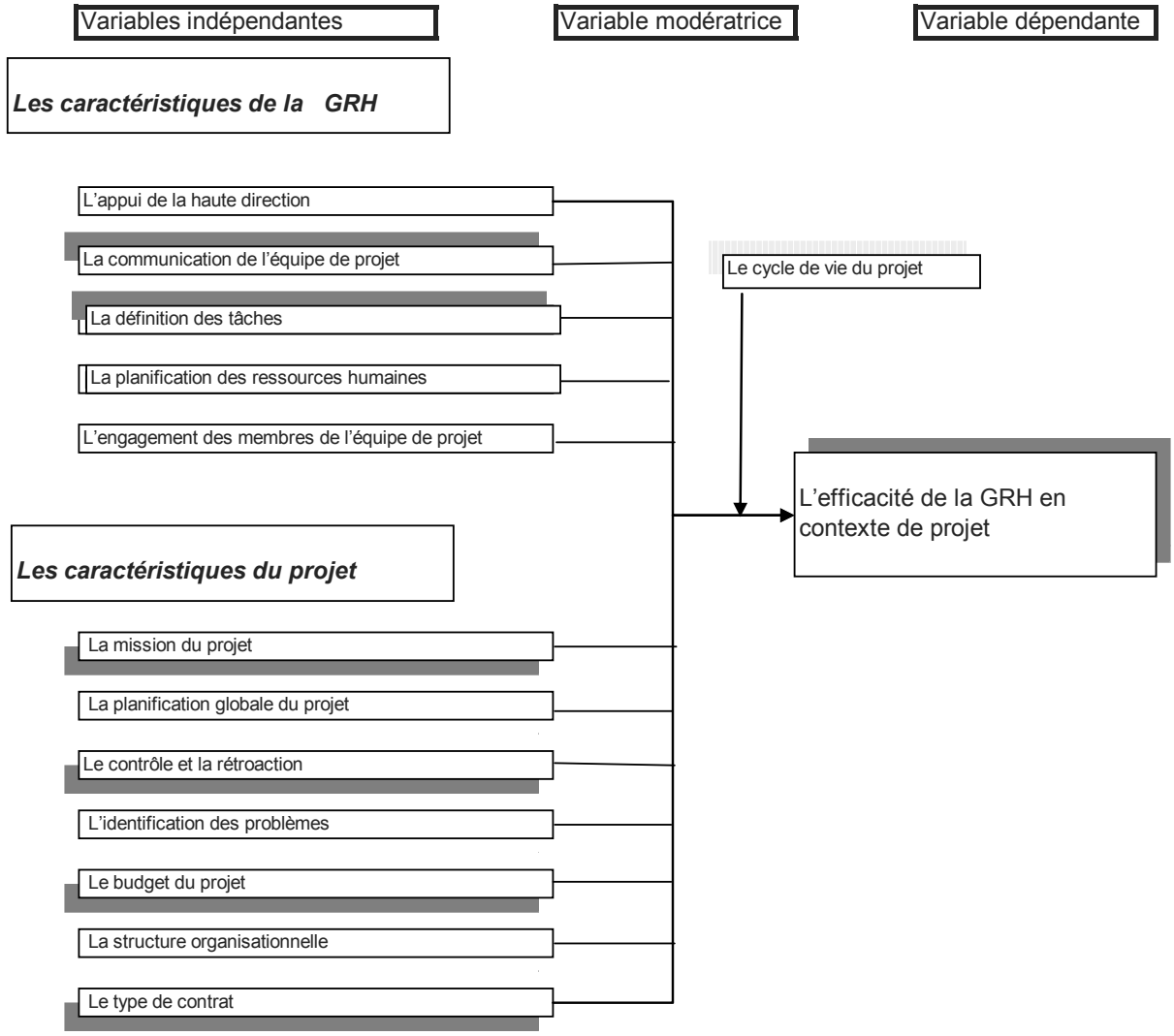
Des réajustements méthodologiques nous ont permis de regrouper nos variables indépendantes en deux blocs différents, soit **les caractéristiques de la GRH et les caractéristiques du projet.** Cette classification est inspirée de Belassi et Tukel (1996) qui avaient regroupé les facteurs du succès du projet en quatre catégories dont les facteurs liés au projet (*factors related to the project*) et les facteurs ayant trait aux RH (*factors related to the project manager and the team members*). Notre modèle se présente le modèle proposé ci-dessous.

La variable dépendante, *l'Efficacité* de la GRH, comprend six composantes que nous avons extraites de la variable *personnel* (questionnaire élaboré par Belout et Genest, 1997 à partir de Pinto et Prescott, 1988). Ces auteurs se servent de la recherche de Pinto et Prescott (1988) pour déterminer les différentes dimensions reliées à cette variable Personnel, qui est étudiée pour expliquer le succès d'un projet. La variable *personnel* signifie la gestion du capital humain, sa formation, son traitement, sa planification pour constituer une ou des équipes efficaces dans la réalisation des projets (Pinto, 1990).

Relativement aux variables indépendantes, au niveau des caractéristiques de la GRH, nous regroupons cinq variables indépendantes. Il s'agit de :

1. L'appui de la haute direction (volonté et détermination que la direction de l'organisation doit démontrer comme support au projet (Pinto, 1990).
2. Les communications de l'équipe de projet (processus et degré de transmission des informations entre les membres d'une même équipe (Oh et al. 1991).
3. La définition des tâches.
4. La planification des RH.
5. L'engagement des membres de l'équipe de projet (Jha et Iyer, 2006). Notons que l'engagement des membres de l'équipe de projet est un facteur que Belout (1998) a ajouté sur les huit dimensions du facteur personnel tel que développé par Tsui (1987, 1990).

Modèle proposé.



Au niveau des caractéristiques du projet, on retrouve :

1. La mission du projet (Pinto, 1990 ; Metaxiotis et al. 2005).
2. La planification globale du projet (Finch, 2003).
3. Le contrôle et la rétroaction (l'approvisionnement en informations compréhensives et suffisantes à l'issue d'un contrôle d'exécution du projet).
4. L'identification des problèmes (mécanisme ou système mis en place dans le projet en vue de manipuler toute crise ou toute déviation inattendues par rapport à la planification).
5. Le budget du projet. En tant que facteur lié au projet, le budget et une des contraintes de taille auxquelles les projets font toujours face dans leur planification et leur réalisation. À titre d'exemple, une étude canadienne (KPMG en 1998, cité par Belout et Gauvreau, 2001) lie les échecs des projets au dépassement des budgets alloués.
6. La structure organisationnelle (Belassi et Tukel, 1996).
7. Le type de contrat *(*généralement regroupés en deux catégories selon le mode de réalisation du projet, Genest et Nguyen, 2002). A ce niveau, il y a le cas de la réalisation **en régie** quand le promoteur confie le mandat à un service de son entreprise, et le cas de la réalisation **à contrat** lorsque le promoteur décide de confier le mandat à une entreprise externe.

Nous avons retenu *le cycle de vie du projet* comme variable modératrice à l'instar de (Belout et Gauvreau, 2004) en vue de tester le rôle qu'elle joue dans l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante. Le choix d'une telle variable est relié au fait que chaque phase du projet implique une intensité d'effort spécifique de la part des RH, des tâches différentes et des acteurs qui lui sont particuliers. Cette variable comporte quatre composantes qui sont : la phase de conception, la phase de planification, la phase d'exécution et la phase de clôture.

Hypothèses de recherche

Dans notre étude, nous avons avancé au départ 13 hypothèses. Les hypothèses H1 à H12 stipulent que les variables indépendantes influencent positivement ou significativement la variable dépendante ***l'efficacité de la GRH en contexte de projet.*** *Quant à l'hypothèse 13, l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante varie en fonction des phases du cycle de vie du projet. Ces hypothèses s'articulent de la manière suivante :*

H1 : L'appui de la haute direction influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H2 : La communication de l'équipe de projet influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H3 : La définition des tâches influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H4 : La planification des RH influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H5 : L'engagement des membres de l'équipe de projet influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H6 : La mission du projet influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H7 : La planification globale du projet influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H8 : Le contrôle et la rétroaction influencent positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H9 : L'identification des problèmes influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H10 : Le budget du projet influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H11 : La structure organisationnelle influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H12 : Le type de contrat du projet influence positivement l'efficacité de la GRH en contexte de projet.
H13 : L'influence des variables indépendantes sur l'efficacité de la GRH en contexte de projet diffère selon le cycle de vie du projet.

Méthodologie

Les données utilisées de notre recherche ont été recueillies au moyen d'un questionnaire de recherche élaboré par Belout et Genest en 1997 et 2002. Chacun des facteurs de succès retenus était composé de 5 à 11 indicateurs auxquels il fallait répondre selon une échelle de Likert graduée de 1 à 7 suivant que le sujet est fortement en désaccord (1) ou fortement en accord (7). L'échantillonnage était stratifié par secteurs d'activités où six domaines ont été retenus en gestion de projet, à savoir l'informatique, l'ingénierie, la construction, le développement technologique, les projets à caractère organisationnel et les projets à caractère social ou humanitaire. Le choix des entreprises a été effectué de manière aléatoire. Il était fait à partir d'une banque de données de compagnies opérant en mode projet (après consultation des listes d'entreprises par secteur de la banque mondiale, l'agence canadienne de développement international, et le Project Management Institute). Plusieurs grandes organisations font parties de l'échantillon, à savoir entre autres Hydro-Québec, Bell Canada, Bell Sygma, Bombardier-Canadair, Bombardier-Transport, Bombardier-Valcourt, DMR, LGS, Pratt & Whitney, Simons, Tecsult et SNC-Lavalin.

La variable dépendante ''Efficacité de la GRH en contexte de projet" comporte six indicateurs définis en termes d'aspects caractérisant une GRH efficace.

Chacune de ces caractéristiques a été mesurée par une question basée sur une échelle ordinale déterminant l'opinion du répondant. Cette échelle était graduée de 1 à 7 où le 1 représentait "Fortement en désaccord" et le 7 "Fortement en accord". Les variables indépendantes comportent plusieurs indicateurs mesurés chacun par une question basée sur une échelle ordinale déterminant l'opinion du répondant. Chaque échelle est aussi graduée de 1 à 7, sauf pour les variables "budget du projet et la structure organisationnelle" qui sont mesurées sur une échelle de 1 à 5, et la variable "le type de contrat" mesurée sur une échelle nominale de 0 à 1.

Résultats

L'échantillon que nous avons considéré était stratifié par secteur d'activités où six domaines ont été retenus en gestion de projet, à savoir l'informatique (38 répondants, soit 26,8 %), l'ingénierie (24 répondants, soient 16,9 %), la construction (24 répondants, soient 16,9 %), le développement technologique (14 répondants, soient 9,9 %), les projets à caractère organisationnel (8 répondants, soient 5,6 %) et les projets à caractère social ou humanitaire (1 répondant, soit 0,7 %). Pour les autres secteurs qui n'ont pas été catégorisés, il y a eu 31 répondants, soient 31,8 %. Une autre stratification avait consisté à fixer un nombre de répondants pour chacune de quatre phases du projet, notamment 19 répondants (soient 13,4 %) pour la phase de conception, 21 répondants (soient 14,8 %) pour la phase de planification, 90 (soient 63,4 %) pour la phase d'exécution, 3 répondants (soient 2,1 %) pour la phase de clôture, et 9 individus (soient 6,3 %) qui n'ont pas été catégorisés. Dans un premier temps, 105 questionnaires ont été envoyés au Québec mais seulement 62 ont été retournés. Cela a poussé à procéder à une deuxième expédition où 28 questionnaires ont été dûment remplis sur les 55 envoyés. Les questionnaires distribués lors des séminaires en gestion de projet étaient au nombre de 60 dont 52 ont été dûment complétés. Ainsi, au total 142 questionnaires ont été recueillis, le taux de réponse étant donc de 65 %. Afin d'éclairer la démarche de vérification des hypothèses, il nous a semblé utile de procéder d'abord à l'analyse de corrélation de Pearson**.** Cette méthode de corrélation nécessite d'avoir des variables quantitatives, de préférence continues, un échantillon de taille raisonnable (n>30) et une distribution normale des variables à l'étude (Guéguin, 2001). Pour répondre à ces exigences, nous avons dû transformer la variable ***structure organisationnelle*** en *Dummy variable* (ou variable dichotomique). De cette variable principale, nous nous sommes retrouvé avec les variables ***structure fonctionnelle*** (Dummy), ***structure par projet*** (Dummy) et ***structure matricielle*** (Dummy). Cela étant fait, toutes les variables impliquées répondaient dès lors aux conditions d'utilisation des différents tests. Dans un premier temps, il a été question d'analyser la corrélation sans tenir compte de la variable modératrice ***le cycle de vie du projet***. La matrice de corrélation se présente comme le tableau 1 page suivante.

Grâce à l'indice de corrélation de Pearson tel qu'apparaissant dans ce tableau, nous pouvons constater ce qui suit : huit des variables indépendantes (soient 75 %) sont significativement corrélées avec *l'efficacité de la GRH en contexte de projet,* le degré de signification variant entre 0,000 et 0,009. Il s'agit de : la définition des tâches (r = 0,626), le contrôle et la rétroaction (r = 0,590), la planification des RH (r = 0,513), la communication de l'équipe de projet (r = 0,510), la planification globale du projet (r = 0,500), l'identification des problèmes (r = 0,490), l'engagement des membres de l'équipe de projet (r = 0,479), l'appui de la haute direction (r = 0,305). Quant à la mission du projet (r = 0,266) et la structure fonctionnelle (r inférieur à 0,30), elles présentent la plus petite corrélation avec la variable dépendante. Cependant, l'analyse du coefficient de Pearson n'indique aucune corrélation entre les deux variables le budget du projet (r = -0.086) et le type de contrat (r = 0,001) d'une part, et l'efficacité de la GRH en contexte de projet, de l'autre. Dans un deuxième temps, nous avons intégré la variable modératrice le cycle de vie du projet dans le processus d'analyse de corrélation. Dans ce cas nous avons dû effectuer une analyse de corrélation selon les paramètres Spearman. À cet effet, nous avons constaté que, pour chacune des phases du projet (conception, planification, exécution, clôture), certains facteurs sont corrélés plus que d'autres avec l'efficacité de la GRH en contexte de projet.

Nous constatons que les variables ayant le plus grand nombre de corrélations supérieures ou égales à 0,60 avec les autres variables sont : *la communication de l'équipe de projet* (cinq corrélations), le *contrôle et rétroaction* (cinq corrélations), et la variable *planification globale* (cinq corrélations). Celles-ci étant suivies par les variables *identification des problèmes* et *définition des tâches* qui ont quatre corrélations chacune. Nous trouvons également trois variables qui présentent une corrélation supérieure ou égale à 0,70. Il s'agit de : *l'identification des problèmes* (corrélée à r = 0,708 ; p = 0,000 ; n = 99 avec *la communication de l'équipe de projet*), *le contrôle et la rétroaction* (corrélée à r = 0,703 ; p = 0,000 ; n = 104 avec *identification des problèmes*) et *la communication de l'équipe de projet corrélée à* r = 0,765 ; p = 0,000 ; n = 95 avec *le contrôle et la rétroaction*).

Eu égard aux corrélations émanant de la variable *la planification globale du projet*, nous avons décidé de ne considérer que l'index (une nouvelle variable nommée *la planification globale et de RH*) afin de vérifier si cela

Tableau 1 : *matrice de corrélation.*

	Appui	Communic.	Déf. Tach	Plan. RH	Engagement	Mission	Plan. Glob.	Contrôle	Ident. Prob	Budget	S. Fonctionnelle	S. Projet	S. Matricielle	Type contrat	Plan. GL+RH	Efficacité GRH
Appui	1 - 99															
Communic	0,522 0,000 87	1 - 106														
Déf. Tâch	0,287 0,015 71	0,656 0,000 71	1 - 84													
Plan. RH	0,492 0,000 88	0,562 0,000 98	0,464 0,000 71	1 - 108												
Engagement	0,407 0,000 86	0,637 0,000 100	0,548 0,000 73	0,377 0,000 102	1 - 113											
Mission	0,660 0,000 91	0,353 0,000 99	0,319 0,005 75	0,307 0,003 95	0,440 0,000 101	1 - 116										
Plan. Glob.	0,230 0,032 87	0,647 0,000 95	0,634 0,000 73	0,687 0,000 97	0,493 0,000 98	0,165 0,106 97	1 - 116									
Contrôle	0,345 0,001 84	0,765 0,000 95	0,671 0,000 74	0,552 0,000 95	0,643 0,000 98	0,306 0,002 101	0,630 0,000 100	1 - 109								
Ident. Prob	0,266 0,011 90	0,708 0,000 99	0,592 0,000 79	0,392 0,000 96	0,682 0,000 102	0,282 0,003 106	0,620 0,000 104	0,703 0,000 104	1 - 119							
Budget	0,141 0,169 97	0,319 0,001 104	0,223 0,043 83	0,206 0,034 106	0,209 0,028 111	0,063 0,503 114	0,234 0,012 113	0,215 0,026 107	0,264 0,004 117	1 - 138						
S. Fonctionnelle	-,111 0,276 98	-,201 0,040 105	-,043 0,696 83	-,256 0,008 107	-,185 0,051 111	-,135 0,149 115	-,115 0,222 114	-,174 0,071 108	-,214 0,021 117	-,243 0,004 136	1 - 140					
S. Projet	0,049 0,628 98	0,190 0,052 105	0,302 0,006 83	-,002 0,987 107	0,073 0,444 111	0,028 0,769 115	-,003 0,976 114	0,141 0,145 108	0,098 0,292 117	0,141 0,102 136	-,438 0,000 140	1 - 140				
S. Matricielle	0,038 0,709 98	-,032 0,742 105	-,275 0,012 83	0,197 0,42 107	0,062 0,519 111	0,078 0,404 115	0,092 0,328 114	-,020 0,839 108	0,072 0,441 117	0,048 0,430 136	-,425 0,000 140	-,628 0,000 140	1 - 140			
Type contrat	0,193 0,065 92	0,027 0,795 97	-,009 0,939 76	0,016 0,874 97	0,030 0,762 102	0,102 0,297 106	-,175 0,075 104	-,090 0,377 99	-,029 0,762 108	-,035 0,706 122	0,085 0,350 123	-,182 0,044 123	0,105 0,245 123	1 - 125		
Plan. GL+RH	0,414 0,000 80	0,656 0,000 90	0,534 0,000 65	0,921 0,000 97	0,458 0,000 92	0,289 0,007 87	0,916 0,000 97	0,651 0,000 90	0,563 0,000 88	0,233 0,023 95	-,307 0,002 96	-,012 0,907 96	0,232 0,023 96	-,129 0,229 88	1 - 97	
Efficacité GRH	0,315 0,004 88	0,510 0,000 97	0,626 0,000 75	0,513 0,000 100	0,479 0,000 102	0,266 0,009 96	0,500 0,000 97	0,590 0,000 93	0,490 0,000 99	-,086 0,375 109	-,265 0,005 111	0,180 0,059 111	0,031 0,745 111	0,001 0,992 111	0,520 0,000 91	1 - 113

réduirait la multicollinéarité. L'index a porté fruit, car nous avons remarqué une réduction du nombre des corrélations. Précisons que l'index dont il est question ici a été créé en additionnant le construit de *la planification globale du projet* à celui de *la planification des RH*. Nous avons entrepris cette démarche de fusion entre les deux variables puisque *la planification globale du projet* présentait déjà une forte relation avec *la planification des RH* (r = 0,687 ; p = 0,000 ; n = 97). Dans notre démarche, nous avons retranché les variables *définition des tâches, la communication de l'équipe de projet* et *le contrôle et rétroaction* pour des raisons de multicollinéarité. Quant à la variable *le type de contrat*, elle a été retranchée pour des raisons d'absence de corrélation avec *l'efficacité de la GRH en contexte de projet, quelles que soient les phases choisies.*

Suite à ces décisions, notre modèle final comporte 9 variables dont huit qui seront utilisées dans le modèle de régression. Les huit variables sont les suivantes : *l'appui de la haute direction*, *l'engagement des membres de l'équipe de projet*, *la mission du projet*, *l'identification des problèmes*, *la planification globale et des RH*, *la structure matricielle*, *la structure par projet* et *le budget du projet*. Ainsi, lorsque nous insérons les huit variables retenues au sein de notre modèle de régression toutes les phases confondues, on constate l'émergence de cinq modèles (voir tableau 3). Pour les trois premiers modèles, les facteurs déterminant l'efficacité de la GRH en contexte de projet sont : *l'identification des problèmes*, *la planification globale et des RH* et *le budget du projet*. Cela veut dire que, plus il y a eu une bonne planification, que ce soit en matière des RH ou dans tous les aspects du projet, et une bonne identification des

Tableau 2 : *facteurs clés de l'efficacité de la GRH selon l'analyse de régression et mode Stepwise.*

Phase du projet	N	R2 adj	F	Sign.	Variables		T et p		Constante
Toute phases confondues	141	0.180	31.920	0.000	**Modèle 1**	**Identification des problèmes**	5.65	0.000	0,000
		0.244	23.779	0.000	**Modèle 2**	**Identification des problèmes**	3.711	0.000	0.051
						Planification globale et des RH	3.594	0.000	
		0.279	19.166	0.000	**Modèle 3**	**Identification des problèmes**	4.215	0.000	0.017
						Planification globale et des RH	3.912	0.000	
						Budget du projet	-2.768	0.006	
		0.307	16.598	0.000	**Modèle 4**	**Identification des problèmes**	2.044	0.043	0.150
						Planification globale et des RH	3.770	0.000	
						Budget du projet	-2.914	0.004	
						Engagement des membres	2.564	0.011	
		0.329	14.87	0.000	**Modèle 5**	**Identification des problèmes**	1.928	0.056	0.157
						Planification globale et des RH	3.982	0.000	
						Budget	-3.232	0.002	
						Engagement de membres	2.579	0.011	
						Structure par projet	2.340	0.021	

Tableau 3 : *facteurs de l'efficacité de la GRH sous contrôle des phases du projet (analyse de régression et mode Stepwise).*

Phase du projet	N	R2 adj	F	Sign.	Variables		T et p		Constante
Conception	18	0.2060	5.676	0.029	Modèle 1	Identification des problèmes	2.38	0.029	0,626
Planification	20	0.247	7.563	0.013	Modèle 2	Appui	2.75	0.013	0.028
		0.480	10.216	0.001	Modèle 2	Appui	3.438	0.003	0.001
						Budget du projet	-3.081	0.006	
Exécution	89	0.26	32.26	0.000	Modèle 1	Planification globale et des RH	5.680	0.000	0.000
		0.29	19.14	0.000	Modèle 2	Planification globale et des RH	6.095	0.000	0.000
						Budget du projet	-2.162	0.033	
		0.324	15.228	0.000	Modèle 3	Planification globale et des RH	4.539	0.000	0.004
						Budget du projet	-2.600	0.011	
						Identification des problèmes	2.334	0.022	

problèmes, plus grande était l'efficacité de la GRH. Aussi, plus volumineux était le budget du projet, moins efficace était la GRH.

Dans les deux autres modèles on observe l'ajout de deux variables significativement et positivement reliées à *l'efficacité de la GRH en contexte de projet,* soit l'engagement des membres de l'équipe de projet et la structure par projet. Pour la structure par projet, nous remarquons qu'elle engendre une plus grande efficacité en GRH que la structure fonctionnelle. Finalement, la régression toutes phases confondues explique au niveau du modèle 5 environ 32,9 % de l'efficacité de la GRH (variable dépendante).

La vérification des hypothèses finales

À l'issue de toutes ces décisions, nous avons donc retenu neuf hypothèses. Les huit premières hypothèses ont été vérifiées à l'aide de l'analyse de régression multivariée en mode *Stepwise.*

H1 : *l'appui de la haute direction* influe positivement sur *l'efficacité de la GRH en contexte de projet* : confirmée à l'aide de l'analyse de régression multivariée en mode *Stepwise* (voir tableau 2). Cette relation positive et significative peut être interprétée comme suit : plus la direction de l'organisation démontre un degré élevé de responsabilité, accorde une attention suffisante, témoigne d'une certaine confiance, bref, démontre son support à l'égard de l'équipe de projet, plus efficace est la GRH dans ce projet. Cette hypothèse va dans le même sens que les résultats issus des recherches faites par plusieurs auteurs. L'étude de Pinto et Prescot (1988) démontre une corrélation positive, bien que modérée, entre l'appui de la haute direction et l'efficacité de la GRH (variable *Personnel*). C'est le cas aussi de l'étude de Belout et Gauvreau (2004).

H2 : *l'engagement des membres de l'équipe de projet* influe positivement sur *l'efficacité de la GRH en contexte de projet :* confirmée à l'aide de l'analyse de régression multivariée en mode Stepwise (voir tableau 2). Les résultats de notre recherche démontrent que, plus élevé est le degré d'engagement des membres de l'équipe vis-à-vis du projet, plus efficace est la GRH du projet. Ces résultats se rangent sur la même considération que l'étude de Thibodeau et Favila (1996) qui, compte tenu de l'importance qu'ils accordent à l'engagement comme ayant un impact sur l'efficacité du personnel, élèvent ce facteur au rang de stratégie organisationnelle.

H3 : la mission du projet influe positivement sur l'efficacité de la GRH en contexte de projet : Cette hypothèse n'a pas été confirmée. D'ailleurs, si nous considérons uniquement le niveau de la relation selon les travaux précédents (Pinto et Prescott, 1988 ; Belout et Gauvreau, 2003) la mission présente une corrélation plutôt modérée que forte avec l'efficacité de la GRH.

H4 : *l'identification des problèmes* influe positivement sur *l'efficacité de la GRH en contexte de projet :* confirmée à l'aide de l'analyse de régression multivariée en mode Stepwise (voir tableaux 2 et 3). Cette relation est positive et l'influence de ce facteur sur l'efficacité de la GRH est significative. On pourrait donc envisager le fait que, plus efficace est le système mis en place pour l'identification et la manipulation des déviations par rapport aux objectifs du projet, plus efficace est la GRH du projet. Ces résultats sont conformes à ceux présentés dans l'étude de Belassi et Tukel (1996).

H5 : la planification globale et des RH influe positivement sur l'efficacité de la GRH en contexte de projet : confirmée à l'aide de l'analyse de régression multivariée en mode Stepwise (voir tableaux 2 et 3). Les résultats de notre recherche démontrent que cette influence est positive et que la relation entre ces deux variables est significative. Cette hypothèse est conforme à plus d'une étude dont certaines sont plus récentes. Il s'agit par exemple de celle d'Aladwani (2002) dont les résultats présentent la planification selon la taille et la diversité des aspects du projet comme facteurs plus déterminants de l'efficacité des projets en général, et celle des RH en particulier. Quant à l'étude de Bin Idriss et Eldridge (1998), la planification des RH influe sur l'efficacité des RH en ce qui a trait à leur disponibilité et à leur compétence.

H6 *: la structure matricielle* influe positivement sur *l'efficacité de la GRH en contexte de projet : non confirmée.* Notre sixième hypothèse suppose que la structure matricielle du projet influe sur l'efficacité de la GRH en contexte de projet, mais cette influence n'apparaît dans aucun modèle de régression. Ces considérations sont donc tout aussi valables pournotre septième hypothèse (H7) qui énonce une relation positive mais non significative entre la structure par projet et l'efficacité de la GRH.

H8 : *le budget du projet* influe négativement sur *l'efficacité de la GRH en contexte de projet : non confirmée.* Ce qu'il faudra souligner ici est que cette relation est négative et pas significative. Cela veut dire que, plus volumineux était le budget alloué au projet, moins efficace était la GRH. Ces résultats suscitent cependant une question : pourquoi une relation négative pourrait-elle être envisagée entre le budget et la GRH d'une organisation ? Cette question est pertinente d'autant plus que des études tel que celles du Standish Group en 1995 (Calisir et Gumussoy, 2005) et du KPMG en 1998 (Belout et Gauvreau, 2001) présentent l'insuffisance du budget comme étant l'un des facteurs d'échec de projets

en général. La réponse à cette question pourrait, peut-être, provenir de Rison et al. (2005) qui soulignent que la question de l'efficacité des RH n'est pas liée au volume du budget, mais à la manière dont ce dernier est utilisé en termes de réduction des dépenses de l'organisation. La neuvième hypothèse (H9) issue de nos décisions est que l'influence des variables indépendantes sur l'efficacité de la GRH en contexte de projet varie en fonction de chacune des trois phases du projet (conception, planification et exécution, voir tableau 3). Cette hypothèse a elle aussi été vérifiée à l'aide de l'analyse de régression multivariée en mode Stepwise, le tout conformément aux travaux de Pinto et Prescott (1988). Cependant, nos résultats démontrent que, pour chacune des phases du projet, tous les facteurs ne sont pas corrélés de la même façon avec l'efficacité de la GRH en contexte de projet (tableau 3).

La lecture de notre tableau nous révèle ce que cette hypothèse a bel et bien été confirmée.
En effet, pour la phase de conception, une seule variable émerge, soit *l'identification des problèmes* (t=2.38; p= 0.029). Le modèle explique 20,6 % de l'efficacité de la GRH en contexte de projet et est basé sur dix-huit individus. Pour la phase de planification, la constante se solidifie en présentant un modèle final qui explique 48 % de l'efficacité de la GRH. La variable *l'appui de la haute direction* est positivement liée à *l'efficacité de la GRH en contexte de projet, tandis que la variable le budget du projet y est liée négativement.*

Pour la phase d'exécution, il y a trois modèles qui s'inscrivent, modèles au sein desquels trois variables s'affichent comme déterminants de *l'efficacité de la GRH en contexte de projet, soient : la planification globale et des RH, le budget du projet et l'identification des problèmes. Seul le budget du projet affiche une relation inverse avec l'efficacité de la GRH.*

Conclusion

La GRH en contexte de projet est un objet d'étude vaste et relativement nouveau. Comme les recherches au sujet de la GRH dans le cadre de projets sont encore majoritairement au stade de développement, nous croyons que les résultats de cette étude empirique apporteront de nouvelles pistes de recherche sur l'évaluation de la fonction GRH dans les entreprises qui opèrent par projets ou par programmes.

Sur la base des résultats de notre recherche, les gestionnaires de projet devraient tenir compte d'un fait. Selon l'analyse de corrélation pour la phase de conception, l'efficacité de la GRH en contexte de projet peut être beaucoup plus expliquée par le fait de planifier d'avance les RH, d'identifier les problèmes et, peut-être moins, un budget déjà déterminé pour le projet. Quant aux analyses de régressions, elles restreignent ces facteurs à la seule identification des problèmes. Pour la phase de planification, deux facteurs expliquent l'efficacité de la GRH en contexte de projet, selon la régression. Il s'agit de l'appui de la haute direction et le budget. Et pour la phase d'exécution, la planification globale et des RH, l'identification des problèmes, l'appui de la haute direction et l'engagement des membres de l'équipe de projet apparaissent comme les facteurs les plus significatifs pour l'efficacité de la GRH en contexte de projet. Il faut rappeler ici que les analyses de régressions n'ont pas démontré l'effet significatif de l'appui de la haute direction et de l'engagement des membres sur cette efficacité de la GRH, même si ces facteurs se retrouvent dans les analyses de corrélation. Les gestionnaires de projet devraient également observer le rôle joué par le cycle de vie du projet, c'est-à-dire phase après phase, comme modérateur incontournable des facteurs d'efficacité de la GRH en contexte de projet.

Au niveau pratique, cette étude aura permis sans conteste de présenter une approche nouvelle et originale de mesure d'efficacité de la GRH en contexte de projets et de sensibiliser les gestionnaires praticiens aux facteurs clés qui conditionnent leur performance dans le management du capital humain. Il s'est avéré que plusieurs facteurs expliquent effectivement et mieux que les autres cette efficacité de la GRH dans les projets. ll convient de rappeler que notre recherche était guidée par le modèle de Pinto et Slevin (1987), le *Project Implementation Profile* (PIP) ou le Profil de d'Implémentation de Projet. La philosophie de base de ce modèle consiste à permettre aux gestionnaires de projet d'évaluer le statut du projet par rapport à ses éléments humains et de concentrer leur attention sur les questions stratégiques en vue du succès et de la bonne gouvernance des projets.

Bibliographie

Aladwani, A., IT project uncertainty, planning and success : An empirical investigation from Kuwait, in Information Technology and People, Vol. 15 (3), 2002, pp. 210-226.

Belout, A., L'efficacité des directions des ressources humaines dans le secteur public canadien : comment gérer les attentes et les satisfactions incompatibles de leurs clients ? in La GRH mesurée, 15e congrès annuel de l'AGRH, du 1er au 4 septembre 2004, Montréal, tome 1, pp. 139-158.

Belout, A., Effects of human resource management on project effectiveness and success : toward a new conceptual framework, in International Journal of Project Management, Vol. 16 (1), 1998, pp.21-26.

Belout, A. et Gauvreau, C., Les facteurs de succès des projets de planification des systèmes d'information : analyse et piste de recherche, in Audit-social. com, Actes de la 19e université d'été de l'audit social**,** Institut International de l'Audit social de Paris (I.A.S), 2001, pp.13-20.

Belout, A., Dolan S.L., L'évaluation des Directions des Ressources Humaines dans le Secteur Public Québécois par l'Approche Multiple Constituency, Relations Industrielles, Vol. 51, N4, 1996, pp. 726-754.

Belout, A. et Gauvreau, C., Factors influencing project success : the impact of human resource management, in International Journal of Project Management, Vol. 22(1), 2004, pp.1-11.

Belassi, W. et Tukel, O. I, A new framework for determining critical success/failure factors in projects, in International Journal or Project Management, Vol. 14(3), 1996, pp. 141-151.

Beaupré, D., La mesure en GRH : état des lieux, in La GRH mesurée, 15e Congrès annuel de l'AGRH, du 1er au 4 septembre 2004, Montréal.

Bin Idriss, A.R. et Eldridge, D., Reconceptualising human resource planning in response to institutional change, in International Journal of Manpower, Vol. 19 (5), 1998, pp. 343-357.

Cascio, W. F, Thacker, J.W. et Blais, R., La gestion des ressources humaines : productivité, qualité de vie au travail et profits, Chenelière-McGraw-Hill, Montréal, 1999.

Calisir, F. et Gumussoy, C.A., Determintants of budget overruns on IT project, in Technovation, Vol. 25 (6), 2005, pp. 631-636.

Clark, I. et Collins, T., The management of human resource in project management-led organizations, in Personnel Review, Vol. 34(2), 2005, pp. 178-191.

Dolan S.L., Saba, T. , Schuler R., Chrétien L., *La Gestion des Ressources Humaines,* ERPI, Montréal, 2008.

Doucet, C., Project management on the rise, in CMA Management, Vol. 75(3), 2001, p. 8.

Eskerod, P., The human resource allocation process when organizing by project, in Project as arenas for renewal and learning process, edition R.A. Lundin and C., Boston : Kluwer Academic Publisher, 1998.

Finch, P., Applying the Slevin-Pinto Project Implementation Profile to an information system project, in Project Management Journal, Vol. 34 (3), 2003, pp. 32-39.

Fitz-Enz, J., "How to Market the HR Department", Personnel, mars 1986, pp. 16-24.

Gareis, R. et Huemann, M., Assessing and benchmarking project-oriented societies, in Project management : International Project Management Journal, Finland 7, 2001, pp. 14-25.

Genest, B. A., et Nguyen, T. H., Principes et techniques de la gestion de projets, Les éditions Sigma Delta, Laval, 2002.

Huemann, M., Turner, R. et Keegan, A., Managing human resources in the project-oriented company, in Pinto et Morris, The Wiley guide to managing projects, Jonh Wiley & Sons, New Jersey, 2004

Jha, K.N. et Iyer, K.C., Critical determinants of project coordination, in International Journal of Project Management, Vol.24(4), 2006, pp. 314-322.

Joly, M. et Muller, J.L., De la gestion de projet au management par projet, FNOR, Paris, 1994.

Keegan, A.E. et Turner, J.R., Managing human resources in the project- based organization, in People in project management, edition J.R., Turner, Aldershot, 2003.

KPMG, rapport interne, en 1998.

Kuruppuarachchi, P., Managing virtual project teams : how to maximise performance, in Herd-book of business strategy, 2006, pp.71-78.

McLean, M., Evaluating the importance and performance of the human resources function : An examination of a medium sized Scottish retailer, in Journal of Retailing and Consumer Sercies, Vol.13, 2006, pp.143-156.

Metaxiotis, K., Zafeiropoulos, I., Nikalinakou, K. et Psarras, J., Goal directed project management methodology for the support of ERP implementation and optimal adaptation procedure, in Information Management and Computer Security, Vol. 13 (1), 2005, pp.55-71.

Oh, K., Kim, Y. et Lee, J., An empirical study of communication patterns, leadership styles and subordinate satisfaction in R & D project teams in Korea, in Engeneering and Technology Management, Vol. 8 (1), 1991, pp.15-35.

Pinto, J.K., Project Implementation Profile : a tool to aid project tracking and control, in International Journal of Project Management, Vol. 8 (3), 1990, pp.173-182.

Pinto, J. K et Prescott, J.E., Variation in critical success factors over the stages in the project life cycle, in Journal of Management, Vol. 14(1), 1988, pp.5-18.

Pinto, J.K. et Slevin, D.P., Critical factors in successful project implementation, in IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, 1987, pp.22-27.

PMI (Project Management Institue), Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (Guide PMBOK), 2000.

Petersen, D.T. ; Malone, R.L.,"The Personnel Effectiveness GRID : A New Tool for Estimating Personnel Departement System", *Human Resource Management*, Vol. 14, 1975, pp. 10-21.

Richard, O.C. et Johnson, N.B., Strategic human resource management effectiveness and firm performance, in International journal of human resource management, Vol.12 (2), 2001, pp. 299-310.

Saba, T et Doucet, R, La gestion des ressources humaines à l'international, in Revue Internationale de Gestion, Vol.27 (1), 2002, pp.31-32.

Saba, T et Vallée, G., Gérer la mobilité internationale des cadres : des aspects juridiques à ne pas ignorer, in Gestion, Vol.25 (1), 2000, pp.23-31.

Rison, P.R. et Tower, J., How to reduce the cost of HR an continue to provide value, in Human Resource Planning, Vol.28 (1), 2005, pp. 14-17

Statistiques Canada, Investissement en construction résidentielle, in Le Quotidien,, 2006.

Tsui, A., A multiple-constituency model effectiveness of the human resource department : An empirical examination at the human resource Subunit Level, Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (3), 1990, pp. 458-483

Tsui, A., Defining the activities and effectiveness of human resources departments : A multiple constituency approach, Human Resource Management, Vol. 26 (1), 1987, pp. 35-69.

Turner, J.R., Towards a theory of project management : the nature of the project, in International Journal of project management, Vol. 24(1), 2006, pp. 1-3.

Turner, J.R., Keegan, A.E. et Crawford, L., Delivering improved project management maturity through experiential learning, in People in project management, edition J.R., Turner, Aldershot, 2003.

Ulrich, D., Assessing human resource effectiveness : stakeholder and relationship approaches, in Human Ressource Planning, Vol. 12(4), 1989.

Van der Zwaan, A. H, Von Eije, J. H et de Witte, M.C., HRM consequences of going public, in International Journal of Manpower, Vol. 23 (2), 2002, pp. 126-136.

Von Glinow, M.A., *The Professionnals : Managing Todays High Tech. Employees*, Harper and Row Publishers Inc., Cambridge, 1988.

Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle

Hind Bennani
Doctorante
IAE de Toulouse (LIRHE)
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
bennani.hind@gmail.com

Jacques Igalens
Professeur IAE de Toulouse
Chercheur LIRHE et au GRG de Toulouse
Université de Toulouse 1
jacques.igalens@univ-tlse1.fr

Chafik Bentaleb
Professeur
École Nationale de Commerce et de Gestion
Marrakech, Maroc

Introduction

Dans le contexte socio-économique actuel où le développement durable devient un impératif à poursuivre par les entreprises dans leur recherche de légitimité sociale et d'efficacité économique, le rôle des dirigeants ne peut plus être pensé indépendamment de leur responsabilité sociale surtout que leurs actions peuvent revêtir des risques financiers et sociaux pour l'entreprise.

À cet effet, les débats actuels sur la gouvernance d'entreprise se trouvent associés à la responsabilité sociale de celle-ci. On parle ainsi davantage du respect des principes de bonne gouvernance, de l'éthique dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes et de la communication transparente sur les conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises.

Reposant sur la théorie des stakeholders, la RSE rejoint l'approche partenariale de la gouvernance, renversant ainsi la vision actionnariale qui se focalise exclusivement sur les relations actionnaires-dirigeants. Dans cette optique, la prise en compte des aspects sociaux à long terme doit bénéficier à toutes les parties prenantes, y compris aux actionnaires (Mercier, 2004).

Ainsi, une gouvernance qui répond aux principes de la RSE requière systématiquement plus d'attention managériale aux intérêts des divers individus et groupes (employés, consommateurs, fournisseurs, investisseurs, communautés…) qui se trouvent, à la fois volontairement et involontairement, affectés par l'activité de l'entreprise. Cette logique partenariale place alors les dirigeants dans une relation d'implication réciproque avec ces diverses parties prenantes en ce sens où l'engagement de celles-ci dans le processus de développement et de création de valeur de l'entreprise serait dépendant de l'engagement de cette dernière dans la satisfaction de leurs attentes.

Parmi les parties prenantes de l'entreprise, les employés représentent celle qui supporte la principale charge de la responsabilité de la mise en œuvre des décisions et stratégies de l'entreprise. De ce fait, l'atteinte des objectifs de celle-ci dépendra largement de leur implication, laquelle traduit une relation profonde entre la personne et l'entreprise dont elle fait partie.

C'est cette implication que nous essayerons d'analyser à travers la relation employés-entreprise qui découlerait d'une gouvernance socialement responsable.

Il s'agit, après avoir présenté les différentes approches de la gouvernance et leur relation avec la responsabilité sociale (1), de mettre l'accent sur l'implication organi-

sationnelle en abordant les comportements et attitudes des employés relevant de leur perception de la responsabilité des dirigeants à leur égard (2).

1. Gouvernance et RSE

1.1. Représentation de la responsabilité de l'entreprise dans les approches théoriques de la gouvernance

Charreaux, dans ses travaux sur la gouvernance, a élaboré une synthèse des théories de la gouvernance, par laquelle, il a relevé des théories macro de la gouvernance relatives aux systèmes nationaux de gouvernance, et des théories micro de la gouvernance - se rapportant à l'entreprise - où deux courants opposés sont distingués :

- Le courant disciplinaire qui s'appuie sur une vision contractuelle valorisant la notion d'information. La création de valeur organisationnelle dans la perspective disciplinaire trouve son principe dans la résolution des conflits d'intérêts issus des asymétries d'information. Ce courant est caractérisé par deux modèles de gouvernance ; le modèle actionnarial et celui partenarial.
- Le courant cognitif qui repose sur l'apprentissage et la création de la connaissance. Dans ce courant, l'innovation et la flexibilité constituent la clé de la création d'une valeur durable et ce, en associant la voie disciplinaire à celle de la production fondée sur les compétences. Ce courant trouve son fondement dans les théories : comportementale, évolutionniste et celle des ressources et des compétences.

Dans ces différentes approches théoriques de la gouvernance, la responsabilité du dirigeant s'est vue s'étendre d'une vision qui privilégie l'actionnaire, comme seul bénéficiaire des gains résiduels, à une autre qui protège les intérêts des différentes parties prenantes impliquées dans la création de valeur organisationnelle.

L'approche financière de la gouvernance a pour objectif, la maximisation de la valeur actionnariale, répondant ainsi à la conception classique de la RSE telle que présentée par Théodore LEVITT et Milton FRIEDMAN. Selon ces auteurs, une responsabilité sociale des dirigeants dépassant le devoir de servir les intérêts de leurs actionnaires, va à l'encontre de la nature d'une économie libre, où la seule et unique responsabilité pour les entreprises réside dans l'implication dans des activités vouées à accroître les gains matériaux pour autant que ça réponde aux exigences essentielles de la civilité (éviter la tromperie et la fraude).

La théorie actionnariale est axée sur le problème de la divergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, issu de la séparation de la propriété et du pouvoir. Ainsi, l'objectif du dispositif de gouvernance est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. D'après Charreaux (2004), le réalisme de l'approche actionnariale de la gouvernance se trouve remis en question par le rôle de plus en plus marginal joué par les actionnaires dans le financement des entreprises. D'autant plus que le lien peu probable, qualifié d'ambigu par Charreaux (2004), entre les mécanismes disciplinaires et la création de valeur actionnariale a conduit à élargir le concept de gouvernance à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (ZOUKOUA.E. A, 2006).

Ainsi, le modèle partenarial défend l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir comme objectif la défense de l'intérêt de l'ensemble des apporteurs de ressources (stakeholders). Selon Charreaux, la théorie partenariale de la gouvernance représente la firme comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes : c'est une valeur partenariale (ZOUKOUA.E. A, 2006). Cette nouvelle vision étendue trouve son origine dans le renouvellement de l'analyse de la propriété au sein de la théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990) dans la mesure où elle attribue aux parties prenantes, se trouvant au nœud des contrats, le statut de propriétaires des gains résiduels par le fait qu'elles apportent, outre les capitaux apportés par les actionnaires, les ressources nécessaires à la création de la rente organisationnelle (compétences, travail…).

Cette approche de la gouvernance introduit à une vision moderne de la responsabilité sociale qui implique l'entreprise dans un nouveau modèle de management reposant sur la théorie des « Stakeholders », selon lequel une firme socialement responsable se comporte de façon à protéger et améliorer la qualité sociale de la vie de ses partenaires prochains en même temps que sa propre qualité de vie.

Les deux premières approches que nous venons de présenter s'inscrivent dans la logique disciplinaire de la gouvernance. Or, cette vision selon Charreaux (2004) s'inscrit dans une perspective relativement étroite de la création de valeur car cette dernière ne se réduit pas à un simple problème de discipline, mais comporte également une dimension cognitive.

Ainsi, l'approche cognitive met en exergue le rôle central des connaissances, compétences et capacités des fir-

mes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. Comme le précisent Langlois et Foss (1999), les théories contractuelles en accordant un intérêt quasiment exclusif aux conflits d'intérêts, à l'appropriation des rentes, ignorent la dimension productive de la construction des rentes. Le problème principal ne serait pas celui de la conciliation des intérêts, mais bien davantage celui de la coordination qualitative, de l'alignement des schémas cognitifs et des modèles d'anticipation. L'argument cognitif est utilisé de différentes façons, soit comme moyen de faciliter la coordination et de réduire les coûts des conflits - qui ont également un caractère cognitif -, soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives. Comme corollaire, la clé de la performance dans ces approches se situe davantage dans la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités (Prahalad 1994, Lazonick et O'Sullivan 1998, 2000) que dans la restructuration ou la reconfiguration des portefeuilles d'activités des firmes en réponse aux évolutions de l'environnement.

La responsabilité de l'entreprise dans cette perspective serait au premier abord - et avant de penser à la protection des intérêts des différentes parties prenantes et leur prise en compte dans le partage de la valeur - une responsabilité d'apprentissage, par la création de connaissances, et de performance par le développement des capacités de la firme et la coordination de ses compétences en vu d'assurer une création durable de la valeur. Comme le précisent Teece et al, (1994), La création de valeur dépendrait en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent et qui tirerait sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi, à être rentable de façon durable.

1.2. La théorie des parties prenantes, point de rencontre entre la gouvernance et la RSE

1.2.1. Penser RSE et gouvernance en même temps

Le concept de stakeholder a été d'abord utilisé en mangement stratégique (Freeman, 1984 ; Martinet, 1984) avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Charreaux & Desbrières, 1998). La théorie des parties prenantes est également devenue la référence théorique dominante dans l'abondante littérature (principalement anglo-saxonne) portant sur l'éthique organisationnelle[1].
Selon Donaldson et Preston (1995), cette théorie est un cadre qui permet de décrire, évaluer et gérer les responsabilités de l'entreprise. Ainsi, dans une optique descriptive, on considère que les organisations ont des parties prenantes sur lesquelles leurs activités peuvent avoir des impacts ; de ce fait, la théorie des stakeholders constitue un outil d'analyse des pratiques menées par les entreprises en matière de responsabilité sociale. Dans une vision instrumentale, on met en valeur les connexions entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle ; ce qui fait que pour atteindre l'objectif de la création de valeur, il convient de prendre en compte les intérêts des stakeholders, enfin, d'un point de vue normatif, on cherche à légitimer et par conséquent prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise ; ce qui peut conduire, par exemple, à formuler et prescrire des actions managériales en faveur de la responsabilité sociale.
La théorie des parties prenantes serait ainsi un élément central en sciences de gestion qui permettrait de penser en même temps la gouvernance et la RSE.
La RSE exprime plus qu'une simple exigence aux entreprises de se conduire de manière éthique, elle renvoie en effet à la notion de responsabilité de l'entreprise de l'impact de ses activités sur le corps plus large des parties prenantes. D'après Gray et al (1996)[2], c'est cette attribution de la responsabilité qui appuie la bonne volonté de la société de légitimer les actions des entreprises. Légitimité tant cherchée par les dirigeants dans leur conduite.

Les adeptes de la RSE proposent ainsi une redéfinition du rôle attribué à l'entreprise. Selon leur point de vue, générer le profit n'est plus la seule vocation d'une firme. Ils soutiennent que du fait de la mutation à la fois économique et sociale, les entreprises doivent non seulement éviter de nuire aux différentes parties prenantes dans leur poursuite du profit, mais bien plus, elles devraient s'efforcer de manière proactive à améliorer les niveaux de vie et conditions de travail de leurs employés, aider les communautés dans lesquelles elles opèrent ainsi que de préserver et protéger l'environnement (Igalens, 2006). Il s'agit donc de poursuivre une triple performance économique (qui valorise les intérêts des actionnaires), sociale (qui valorise les intérêts et la place de l'homme dans l'entreprise) et sociétale-environnementale (qui traduit la contribution de l'entreprise au développement de la société et de l'environnement). Ce caractère multidimensionnel de la responsabilité de l'entreprise, met en évidence une vision pluraliste de l'organisation, comme entité ouverte sur son environne-

[1] Mercier. Samuel, 2004. « L'éthique dans les entreprises » Éditions la Découverte ; P 61.

[2] Gray, R., Owen, D. and Adams, C. 1996. Accounting and Accountability : Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting. London : Prentice-Hall. In Collier J & Esteban R. 2007. "Corporate social responsibility and employee commitment". Business ethics, European Review Vol 16 ; n° 1.

ment, et rejoint la vision partenariale et cognitive de la gouvernance des organisations les associant à l'ensemble des parties prenantes dans leur poursuite de la richesse.

En effet, les diverses réflexions sur la « *Corporate governance* » ont conduit, d'après Lépineux (2003), à mieux situer les enjeux inhérents au gouvernement d'entreprise, en faisant intervenir l'ensemble des relations qu'entretient l'entreprise avec ses divers partenaires ou parties prenantes directes qui, en plus des actionnaires, sont représentés par les salariés, créanciers, clients, pouvoirs publics… Et finalement, toutes les parties prenantes intéressées par l'activité de l'entreprise. Cette perspective élargie de la gouvernance donne à voir que la responsabilité des dirigeants ne se réduit pas à son aspect économique et légal, mais s'étend également - comme l'a avancé Caroll (1995) dans sa définition de la RSE - aux aspects éthique et discrétionnaire, conduisant ainsi à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les décisions des dirigeants.

Ainsi, l'introduction de la responsabilité sociale dans le processus de conception du système de gouvernance permettrait non seulement d'expliciter la vision cognitive qui valorise l'amélioration des connaissances et la coordination des compétences en vue d'une performance soutenable, mais également de faire converger les conceptions opposées, actionnariale et partenariale, à travers la conciliation des intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec l'entreprise. Selon Lépineux (2003), « …Il semble bien qu'il n'existe pas d'opposition fondamentale entre les deux modèles de *corporate governance,* mais bien plutôt une différence dans les moyens d'action utilisés par les acteurs concernés ; les deux modèles seraient alors plus complémentaires qu'opposés. Dans cette perspective, il devient envisageable de rechercher les voies d'une conciliation entre l'approche *shareholder* et l'approche *stakeholder* - notamment à travers la prise en compte des critères du développement durable ».

Dans cette optique, la logique de gouvernance socialement responsable incarne une vision créative, intégrant dans l'échelle des finalités de l'entreprise les objectifs relatifs au social et aux intérêts des parties contribuant à la création de valeur de l'entreprise ou se sentant affectées par ses activités.

1.2.2. Les salariés, partie prenante spécifique

Les principaux auteurs de la théorie des parties prenantes, s'appuient dans leurs travaux, sur une théorie fondée sur une « vision contractuelle de la firme » (Coriat et Weinstein 1995) : théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction ou théorie des droits de propriété. Toutefois, vu le caractère incomplet de la vision contractuelle du fait de la rationalité limitée, on ne peut réduire la relation de l'entreprise socialement responsable avec ses parties prenantes à une relation d'échange rationnel uniquement. Ainsi, la confiance, la loyauté, la bonne image perçue de l'entreprise, la satisfaction… Sont autant d'éléments qui influencent la relation d'échange qu'engage l'entreprise avec ses parties prenantes. L'approche relationnelle par les théories sociales permet donc de compléter l'approche rationnelle contractualiste. Selon D'Iribarne (1993), l'entreprise est un lieu de multiples coopérations, d'apports complémentaires, de valorisation des investisseurs en fonction des investissements spécifiques des autres acteurs. Cette idée place les ressources humaines dans une relation d'échange social avec leur entreprise qui va au-delà de l'échange formel garanti par le contrat de travail.

Nous considérons donc les ressources humaines comme partie prenante spécifique dans la gouvernance de l'entreprise ainsi que dans sa responsabilité sociale dans la mesure où elle constitue l'élément clé dans la concrétisation des décisions des dirigeants et l'opérationnalisation des démarches et engagements stratégiques de l'entreprise, notamment la démarche de responsabilité sociale. Ainsi, les salariés, souvent les plus intéressés à la pérennité de l'entreprise, leur prise en compte dans la politique de celle-ci se trouve justifiée par plusieurs arguments, notamment l'existence du « risque social » associé au comportement de la firme à leur égard, ce qui engendrera des coûts sociaux à supporter par cette dernière, entre autres, les coûts liés aux conflits sociaux, à l'absentéisme, à la démotivation, au désengagement, etc. portant atteinte à la performance.

Nous soutenons de ce fait l'idée selon laquelle, lorsque les salariés - dans leur relation avec l'organisation- interprètent le comportement de celle-ci (à la fois à leur égard et à celui des autres parties prenantes) comme étant responsable, ils développent une perception positive de leur contexte de travail et par conséquent adoptent un comportement responsable et impliqué.

2. Gouvernance, responsabilité sociale et implication organisationnelle

2.1. La relation individu-organisation socialement responsable et l'implication organisationnelle

Selon O'Reilly et Chatman (1986), l'implication est « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation », qui s'effectue parce que cet individu accepte et intériorise les valeurs, buts et normes de

l'organisation. La définition de Mowday un peu plus tard (1998) considèrera l'implication comme « une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. ». Thévenet (1992), quant à lui, considère que « l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. (…) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Cette interaction constitue l'une des différences primordiales de l'implication par rapport à la motivation et à la satisfaction ». Il s'agit donc d'après Meyer et Herscovitch (2001) d'une force qui engage l'individu dans une ligne de conduite qui relève d'un objectif particulier.

Les recherches dans les origines théoriques au niveau des sciences de l'organisation plongent les racines de l'implication dans la sociologie, la psychologie ainsi que les théories de l'organisation (Neveu, 2002). Ainsi, Les diverses réflexions sur la nature du lien social et de son évolution (Knowles (1982) ; Kon, (1989) ; McKinney et Loomis (1988)) aboutirent à des typologies opposant d'un côté, une relation de type convivial entre individus d'un même groupe et, d'un autre côté, une relation de type plus distancié impersonnel et codifié. En somme, l'analyse des phénomènes sociaux s'articule autour de deux cadres de référence, le premier insiste sur le libre arbitre et la rationalité de l'individu (autonomie), le second relève l'importance du caractère « forcé » de la conduite de l'individu et des contraintes environnementales (dépendance) (Neveu, 2002).

L'approche psychologique s'est intéressée à la relation personnelle entre l'individu et l'organisation (Thévenet, 1992) à travers, notamment, la formation identitaire. Dans ce sens, les travaux de Sampson (1985, 1988, 1989) présentent deux types d'individualisme ; le premier est restreint (agent causal) et le deuxième se veut élargi (agent communiant et sociable).

Dans les théories de l'organisation, le contrat traduit la première relation de l'individu avec son organisation. Étant volontaire, il suggère une liberté d'implication (Neveu, 2002), d'autant qu'il concrétise un échange fondé sur la promesse et l'obligation (Barnard, 1938). Cette vision utilitariste de l'implication est illustrée par la théorie des coûts de transaction (Aoki (1984), Williamson, (1979)) où elle constitue le résultat d'un choix rationnel (Colman, 1990). Par ailleurs, le caractère incomplet des contrats fait que l'implication est la fonction d'efforts animés par l'intérêt personnel. Toutefois, la nature psychologique de l'implication témoigne d'un type de contrat différent (relationnel) ; non écrit, implicite, où les objectifs sont animés par la subjectivité, l'identification et la sympathie envers un collectif (Neveu, (2002)). Cette approche relationnelle trouve ses fondements principalement dans :

- Les théories institutionnelles (Parsons (1960), Selznick (1957)) mettant l'accent sur la culture comme mécanisme normatif de croyances et de valeurs.
- Les théories de l'échange social qui se sont intéressées aux conditions d'émergence des phénomènes de confiance et d'implication (Blau (1964), Lévi-Strauss (1949)) ainsi qu'au rôle des processus émotionnels dans la production de l'implication (Lawler & Yoon (1996, 1998)).
- Les théories de l'identité, professionnelle (Sainsaulieu (1977)) ou sociale (Tajfel (1981)), cherchant à expliquer le sentiment d'appartenance à un groupe dans le contexte individuel, ou l'équilibre entre investissement au travail et hors travail dans le contexte organisationnel.

La littérature sur l'implication relève que celle-ci peut prendre diverses formes et peut être orientée vers différents axes tels que la tâche, les clients, l'équipe, le poste, etc (Meyer et al, 2004). Dans le contexte organisationnel, trois formes d'implication peuvent être distinguées : l'implication affective qui découle de l'attachement à l'organisation ; l'implication normative, fondée sur la conviction qu'il existe une obligation de rester dans l'organisation ; et enfin, l'implication continue rattachée au cout du départ perçu. Non seulement ces formes d'implication proviennent de différentes origines, mais sont ancrées dans des mentalités différentes et auront des conséquences différentes sur le comportement dans le lieu de travail, du fait qu'elles peuvent être orientées vers des axes différents (Myer & Allen, 1991). Cela justifie la variété des fondements de l'implication. Ainsi, d'après Collier et Esteban (2007), l'implication affective est basée sur l'identification personnelle ainsi que sur la congruence entre valeurs et objectifs de l'organisation. L'implication normative est fondée par la socialisation organisationnelle et le sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation en raison des avantages reçus de celle-ci. Enfin, l'implication continue est liée à la perception qu'il est plus rentable et avantageux de rester dans l'organisation que de la quitter.

L'implication est une expérience personnelle très forte affectant le comportement des individus au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Leur réaction aux actions socialement responsables de cette organisation dépend ainsi de leur réceptivité ou « responsiveness » qui tient à leurs motivations (nourrie et renforcée par leur implication), leurs besoins et exigences psychologiques, autant qu'elle dépende du degré d'ajustement de ces actions responsables à leurs traits de personnalité, à leurs propres valeurs et croyances. Autrement, leur participation à la concrétisation des politiques de RSE ne serait pas envisageable.

Cela dit, la compréhension de l'influence que la responsabilité sociale de l'entreprise pourrait avoir sur l'impli-

cation des salariés à l'égard de leur organisation nous semble possible à travers une analyse de la relation employés - entreprise par le biais des théories susmentionnées, dont la théorie de l'échange social et celle de l'identité sociale.

La théorie de l'échange social (Blau 1964) ainsi que les normes de réciprocité (Homans 1961) suggèrent que l'implication organisationnelle des employés serait liée à la perception qu'ils se font des valeurs et des avantages reçus de leur appartenance à l'organisation. On soutient par cela qu'un fort engagement de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs, matérialisé par les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que la confiance que ceux-ci placent en la direction de l'entreprise ont un impact important sur la construction de l'implication organisationnelle (Mc Elroy 2001, Whitener 2001)[3]. Cette théorie permet ainsi de saisir un certain nombre de construits qui influencent les perceptions de la personne dans sa relation avec l'organisation et par conséquent son attitude et comportement à l'égard de celle-ci. Il s'agit notamment de la justice organisationnelle, la confiance, la satisfaction au travail et le soutient organisationnel perçu.

La théorie de l'identité sociale Tajfel (1978) quant à elle avance que les personnes peuvent s'identifier à l'organisation lorsqu'elles perçoivent que celle-ci dispose d'une bonne image (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994)[4], couronnée de succès (Fisher & Wakefield, 1998)[5], prestigieuse et à but non lucratif, parce que ces qualités peuvent les aider à développer et à augmenter leur fierté (Tajfel, 1982[6]). L'identification est alors supposée avoir des conséquences tant attitudinales que comportementales, dans la mesure où plus un individu est identifié à un groupe, plus il tendra à penser et à se comporter en fonction des croyances, des normes et des valeurs du groupe (Ashforth et Mael, 1989).

Dans cette veine, la littérature organisationnelle se rapportant à la thématique de l'implication organisationnelle relève l'importance des facteurs contextuels internes et externes à l'organisation et des perceptions des employés dans le renforcement de l'implication et de l'adhésion des employés. La contribution de Collier et Esteban (2007) à laquelle nous nous référons dans ce qui suit mobilise les théories de l'échange social, de l'identité sociale pour expliquer comment une organisation qui adopte des politiques de RSE peut-elle influencer le contexte organisationnel, charmer la perception des employés et ainsi affecter leur implication. Ces auteurs font référence au contexte et aux perceptions des employés susceptibles d'être influencés par une entreprise socialement responsable afin d'affecter l'implication de ses salariés.

2.2. Gouvernance et responsabilité sociale : un contexte organisationnel favorable à l'implication

Trois facteurs contextuels peuvent être distingués, à savoir la culture et le climat de l'entreprise, les valeurs et plans de conformité de l'entreprise à l'éthique ainsi que le niveau d'intégration ou du découplage des politiques de responsabilité sociale du processus organisationnel.

D'après Collier et Esteban (2007), Le contexte organisationnel est décrit dans la littérature par le climat et la culture éthiques. Ces deux construits sont théoriquement distincts, mais au niveau pratique ils semblent avoir autant de similitudes que de différences (Trevino et al, 1998 : 447)[7]. Le climat organisationnel dépend en grande partie de la place et de la qualité de la direction de l'entreprise et des valeurs auxquelles celle-ci adhère, la culture trouve souvent des racines profondes dans l'identité de l'entreprise. Ainsi, des principes organisationnels bienfondés ou un climat bienveillant, favorisés par la RSE déclencheront l'identification des employés à des valeurs de responsabilité et de préoccupations à l'égard d'autrui et, partant, permettront d'obtenir une plus grande implication de ceux-ci. Par ailleurs, la notion de culture renvoi à des mécanismes créateurs et porteurs de sens, tels que les règles, les rites, les codes, les histoires, les récompenses et le leadership. Elle comporte des aspects visibles et d'autre implicites régissant les décisions au sein de l'organisation et peut donc être

[3] McElroy, J.C. 2001. 'Managing workplace commitment by putting people first'. Human Resource Management Review, 11:3, 327-336. In Collier J & Esteban R. 2007. "Corporate social responsibility and employee commitment". Business ethics, European Review Vol 16 ; n° 1.

[4] Dutton J. E., Dukerich J. M. ET Harquail C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly, n° 39, p. 239-263. In TAHRI.N (2006) « La Responsabilité sociale de l'entreprise & le comportement organisationnel : Le modèle comportemental des employés & la performance économique - Effets de la perception des pratiques socialement responsables ». Mémoire de DEA, master de recherche en management des ressources humaines, IAE de Toulouse.

[5] Fisher, R. J., and Wakefield, K. "Factors Leading to Group Identification : A Field Study of Winners and Losers." Psychology and Marketing, 1998, 15, 23-40. Cité in : Tidwell M V ; "A Social Identity Model of Prosocial Behaviors Within Nonprofit Organizations" ; Nonprofit Management & Leadership, vol. 15, n° 4, Summer 2005. In TAHRI N. (2006) Op. Cit.

[6] Tajfel, H. "Instrumentality, Identity and Social Comparisons." In H. Tajfel (ed.), Social Identity and Intergroup Relationships. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. Cité in : Tidwell M V (2005), Op. Cit. TAHRI. N (2006) Op. Cit.

[7] Trevino, L.K., Butterfield, K.D. and McCabe, D.1998. 'The ethical context in organizations : influences on employee attitudes and behaviors'. Business Ethics Quarterly, 8:3, 447-476. In Collier J & Esteban R. 2007. Op. Cit.

considérée comme des systèmes de contrôle destinés à réguler et influencer le comportement (Trevino et al, 1998)[8]. Ainsi, lorsqu'au sein de l'organisation il y a un partage commun des sens, un consensus, une cohérence et une clarté, on est face à une culture intégrative, et inversement lorsqu'on se trouve dans une ambigüité nourrie par l'existence d'un ensemble de sous-cultures, on parle de culture différenciée. D'après Hancock (2005) « une culture de RSE intégrée est celle où les politiques externes ainsi que les actions utilisées pour supporter la réputation de l'entreprise et ses engagements envers les parties prenantes sont assorties aux stratégies internes de l'entreprise, et les décisions sont guidées par des principes sociaux et environnementaux ».

La création et le maintien d'une culture éthique dépend de la manière dont l'éthique est intégrée dans l'organisation. En effet, les programmes éthiques peuvent être soit dédiés à la conformité, dans l'optique de discipliner et de contrôler les comportements des employés en vu d'obtenir leur adhésion, soit centrés sur les valeurs, afin de répondre aux attentes éthiques des parties prenantes, et séduire les employés par des idéaux qui reflètent leurs besoins et objectifs et par là, obtenir leur implication. Il est tout à fait possible que ces programmes éthiques, de conformité ou de valeurs, puisent fonctionner ensembles, et comme le précisent Trevino et al (1999), un programme de valeurs peut soutenir et renforcer un programme de conformité.
Lorsque les dirigeants prennent des décisions alignées aux normes et valeurs de l'entreprise et en communiquent de manière transparente, ils stimulent la confiance et l'engagement des employés. Ainsi, les programmes de valeurs produisent des résultats tels que l'implication, l'intégrité et une meilleure communication organisationnelle influençant de ce fait l'efficacité des résultats.

Les programmes éthiques relatifs à la responsabilité sociale de l'entreprise sont une réponse aux attentes des parties prenantes à ce que les entreprises assument la responsabilité des effets de leurs opérations. La satisfaction de ces attentes procure à l'entreprise une légitimité et une liberté d'action. Toutefois, il se peut que ses programmes de RSE soient le résultat des pressions faites par les principales parties prenantes institutionnelles.
Dans ce cas, les politiques éthiques adoptées en réponse à ces pressions, peuvent être intégrées dans les politiques et pratiques de l'entreprise de manière à produire de réels progrès pour celle-ci (Weaver et al, 1999)[9] ; cela engage l'implication des employés dans l'exercice de la RSE. Inversement, ces politiques peuvent simplement constituer des pratiques d'ostentation susceptibles d'être découplées des activités organisationnelles quotidiennes ; l'implication des employés risque de ne pas se produire dans ce cas puisqu'ils peuvent ne pas être informés des politiques de RSE déclarées par leur employeur, ou encore ils peuvent en être informés par des notes ou des documents de communication qu'ils risquent de ne pas prendre au sérieux vu que ces politiques semblent ne pas rejoindre leurs responsabilités et objectifs personnels.
En somme, l'engagement de la haute direction à la responsabilité de l'entreprise est essentiel pour engager les employés, non simplement parce que c'est leur rôle de s'assurer que le discours est intégré à la réalité du processus organisationnel, mais parce que sans l'engagement managérial, les employés estimeront qu'ils peuvent facilement ignorer leur responsabilité éthique dans leur travail.

Les facteurs contextuels permettent ainsi d'influencer les réactions des employés aux politiques de l'entreprise, notamment celles de la RSE. Par ailleurs, les facteurs perceptuels permettront d'obtenir la participation et l'engagement des employés en alignant leurs propres intérêts à ceux de leur organisation.

2.3. Gouvernance et responsabilité sociale : les perceptions qui influencent l'implication

Collier et Esteban (2007) proposent trois facteurs perceptuels se rapportant : à l'identité et l'image que représentent l'organisation, à la justice et l'équité perçues par les employés et à l'appui de la haute direction.

L'identification organisationnelle concerne la manière dont les employés se rapportent à l'organisation. D'après Dutton et al. (1994)[10], c'est un lien cognitif qui apparaît lorsque l'image de soit d'un individu contient les mêmes attributs que ceux qu'il attribue à l'organisation. Ainsi, les employés qui s'identifient fortement à leur entreprise développeront la croyance que certaines caractéristiques organisationnelles, perçues comme attrayantes, se retrouvent dans leurs personnes, c'est-à-dire qu'ils définiront leurs identités personnelles à partir de l'identité de l'organisation. L'identification est alors supposée avoir des conséquences tant attitudinales que comportementales, dans la mesure où plus un individu sera identifié à un groupe, plus il tendra à penser et

[8] Ibid.

[9] Weaver, G., Trevino, L.K. and Cochran, P.L. 1999. 'Integrated and decoupled corporate social performance : management commitments, external pressures and corporate ethics practices'. Academy of Management Journal, 42 : 5, 539-552. In Collier J & Esteban R. 2007. Op. Cit.

[10] Dutton, J.E., J.M. Dukerich et C.V. Harquail, 1994. "Organizational images and member identification", Administrative Science Quarterly, vol. 39, n° 2, p. 239-2 63. In Herbach. O., Mignonac K., Sire B., 2004 "Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH", actes de l'AGRH.

à se comporter en fonction des croyances, des normes et des valeurs du groupe (Ashforth et Mael, 1989)[11]. Par contre, des organisations qui développent des attributs négatifs marqués par leur histoire concernant par exemple, comme c'était le cas d'Enron, des erreurs de gouvernance devenues des scandales publics, conduisent les employés à se sentir inconfortables par rapport à leur auto-référence ou auto-deffinition (Pratt, 1998) et confus par rapport à leur allégeance. Leur perception dans ce cas conduit à un sentiment de honte à l'égard de l'organisation.
Cela dit, l'identification des employés à leur organisation est non seulement influencée par l'identité de l'entreprise, mais également leur perception de l'image de l'entreprise à l'extérieur. Deux aspects de l'image de l'entreprise sont à distinguer (Collier et Esteban, 2007). Le premier concerne les perceptions publiques de l'organisation « l'image organisationnelle » et les manières dont elles affectent la réputation, et le deuxième concerne les manières dont les employés croient que les autres regardent cette organisation « image organisationnelle construite ». L'implication des employés à l'organisation, à ses politiques et valeurs est obtenue par la perception de l'excellence de l'entreprise, reflétée par les perceptions tant internes qu'externes.

En outre, pour que les employés fournissent l'effort d'être éthiques et de s'aligner aux engagements de responsabilité sociale pris par l'entreprise, ils auront besoin de s'assurer que les autres feront de même. Autrement dit, ils doivent percevoir de la justice et de l'équité dans leur relation avec leur employeur. Lapalme & Simard (2004) avancent dans ce sens que « …Certaines études ont montré qu'une perception de justice plus élevée chez les employés d'une organisation aurait pour conséquence d'augmenter la performance et la satisfaction au travail de ces derniers et de maximiser la probabilité qu'ils adoptent des comportements discrétionnaires (Colquitt *et al*. 2001) ». L'organisation doit ainsi faire valoir la justice organisationnelle à travers toutes ses facettes, procédurale distributive et interactionnelle. D'une part, elle est appelée à suivre entièrement les règles et procédures éthiques acceptées par les employés, et d'autre part, à discipliner convenablement ceux qui violent les normes éthiques communément admises au sein de l'organisation (Collier et Esteban, 2007), sans négliger l'importance de traiter les individus avec respect, valorisation et transparence de la part des dirigeants.
L'idée est que la responsabilité sociale des entreprises doit d'abord livrer sur une responsabilité à l'égard des employés en tant que partie prenante. Leurs perceptions de justice et d'équité sont non seulement concernées par les manières dont l'entreprise fournie et contrôle ses programmes éthiques, mais dépendent également des manières dont l'organisation traite ses employés (Buckley et al. 2001, McElroy 2001, Whitener 2001, Weaver 2004)[12].

Cela dit, aucune organisation ne réussira à honorer ses engagements éthiques et à évoquer la confiance des parties prenantes à la fois internes et externes sans un fort appui de la haute direction. L'idée ici est que les employés, afin de s'impliquer dans leur organisation et l'appuyer dans son engagement de responsabilité sociale, auront besoin de percevoir un soutien complet par la direction et de croire que celle-ci valorise leurs contributions.

L'implication des employés est de ce fait contingente à leur partage des mêmes valeurs que leur entreprise et à leur perception d'une bonne image de celle-ci, d'une idée favorable sur le climat éthique et la culture organisationnelle existants, et enfin à leur perception que les programmes et politiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, sont fortement soutenues par la haute direction, par les chefs d'entreprise ainsi que par les personnes auxquelles incombe la responsabilité d'en introduire les principes et pratiques dans les cœurs et les esprits de l'ensemble des membres, dans les structures de prise de décision et dans la culture et le climat de l'organisation.

Conclusion

La responsabilité sociale de l'entreprise, reposant sur le modèle Stakeholder, donne un contenu élargi à la gouvernance d'entreprise, inspiré par le discours sur la « bonne gouvernance », qui étend les préoccupations de l'entreprise aux conséquences sociales et environnementales de son activité productive.

Partant du principe selon lequel l'entreprise ne peut croitre qu'en faisant croitre les personnes en son sein, la responsabilité sociale place l'homme au centre des préoccupations de la gouvernance, l'intégrant très en amont dans les projets de l'entreprise. Puisqu'en effet, la réussite de toute démarche organisationnelle engagée par l'entreprise dépend de la bonne volonté de ses employés de collaborer. D'où l'importance de leur implication. Celle-ci, comme l'affirme Thévenet (1992), appartient à la personne et son développement suppose que cette dernière s'approprie le contexte organisationnel et s'identifie à ses valeurs, et perçoive une cohérence entre les discours des dirigeants et l'action

[11] Ashforth, B.E. et F. Mael, 1989. « Social Identity Theory and the organization », Academy of Management Review, vol. 14, n° 1, p. 20-39. In Herbach. O., Mignonac K., Sire B., 2004 ; Op Cit.

[12] Buckley, M.R., Beu, D.S., Frink, D.D., Howard, J.L., Berkson, H., Mobbs, T.A. and Ferris, G.R. 2001. 'Ethical issues in human resources systems'. Human Resource Management Review, 11:1, 11-29. In Collier J & Esteban R. 2007. Op. Cit.

effective qu'ils engagent, autant qu'une réciprocité dans la relation d'échange entreprise avec l'organisation.

L'implication organisationnelle est donc non seulement contingente à la culture, climats politiques et valeurs éthique de l'entreprise mais à la perception même de cette éthique, de sa représentation pour les employés et de son soutien par la gouvernance. Tout cela étant inscrit dans une relation d'emploi correcte est équitable.

Cela dit, il est clairement évident que l'efficacité de l'application de la RSE et du développement de l'implication organisationnelle revient à l'adoption d'un très bon management des ressources humaines. « Les programmes réussis de RSE dépendent des pratiques éclairées de management des hommes. Le département RH est responsable de plusieurs systèmes clés et de processus (ex : recrutement, formation, communication) desquels dépend l'efficacité des résultats. Avoir une relation d'emploi correcte est une condition préalable à l'établissement des relations efficaces avec les parties prenantes externes » (Chartered Institute of Personnel and Developpment, 2003)[13].

Dans ce papier nous présentons, de manière conceptuelle et non exhaustive, les différents éléments qui peuvent influencer les attitudes et comportements des individus en faveur de l'implication organisationnelle dans le cadre d'une gouvernance associée à la responsabilité sociale de l'entreprise. Mais l'explication effective de la relation qui pourrait exister entre l'implication organisationnelle et la responsabilité sociale requière une contextualisation auprès d'une population significative d'entreprises socialement responsables.

Bibliographie

Abi Saleh N., 2007, « Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans la gouvernance des entreprises : le cas des plans d'actionnariat salarié » ; journée internationale du management, université Paris Dauphine.

Agouti M., 2007 « L'approche partenariale de la gouvernance favorisera-t-elle l'engagement social de l'entreprise ? » Colloque international sur la RSE, ISIAM, Agadir. 9 & 10 avril.

Ballet J. et De Bry F., 2001 « l'Entreprise et l'éthique », Éditions point, Seuil. pp. 282-284.

Becheur A. et Bensbaa F., 2004 « Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques » ; 13e conférence d'AIMS.

Bennani H., 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise : quelles « bonnes pratiques de GRH » ? Cas de Lafarge Maroc ». Mémoire de DESA, université Cadi Ayyad, Marrakech.

Charreaux G., Desbrieres P., juin 1998, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », finance contrôle stratégie, vol. 1, n° 2, p. 57-88.

Charreaux G., 2002 *« Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive »*, Iae-Latec.

Charreaux G., 2004 « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux *»,* cahier du FARGO n°1040101 commission des communautés européennes, 2001. « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », livre vert n° 366.

Collier J. & Esteban R., 2007. « Corporate social responsibility and employee commitment ». Business ethics, European Review Vol 16 ; n° 1.

Doucet O., 2004. « Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques ». Actes de l'AGRH.

Dupuis J. C., 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? ». Papiers du GEMO, ESDES, université catholique de Lyon.

[13] In Collier & Esteban, 2007. Op. Cit.

Gerrero. S Et Herrbach. Olivier, 2005. « Engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image ? ». Papiers du LIRHE, université des sciences sociales Toulouse 1.

El Akemi A. et Ben Ameur S., 2005 ; « rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique ». 16e conférence de l'AGRH.

Gabriel P., Morvan J. et Cadiou, 2005 « Apports du développement durable à la gouvernance d'entreprise » ; actes de l'AIMS.

Gary R., 2004 « Dialogue social et gouvernance d'entreprise » ; ENA.

Herbach O., Mignonac K. ET Sire B., 2004 « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », actes de l'AGRH.

Husted Bw, « Organizational justice and the management of stakeholder relations », Journal of business ethics.

Igalens J. et Joras M., 2002, « La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel », Éditions d'organisation.

James E., 2006, « Governance as stakeholder responsibility », Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental ; atelier international de Montréal sur la RSE.

Lapalme M., Simard G., 2004, « La perception de justice en regard du sexe et de la motivation chez les travailleurs autonomes », AGRH.

Lepineux F., 2003, Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? Thèse de doctorat en sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers, Paris, janvier, p. 43.

Levy-Leboyer, Louche & Rolland, 2006. « RH, les apports de la psychologie de travail », Éditions d'organisation.

Mercier, 2001, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » ; Xe conférence de l'association internationale de management stratégique.

Mercier S., 2004 « L'Éthique dans les entreprises » ; Éditions la découverte, p. 57.

Olivier D., 2004, « Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques ». Actes de l'AGRH.

Pasquero J., 2007, « Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau ». Gestion, volume 32, numéro 1.

Pochet C., 2006, « En quoi l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise favorise-t-elle une politique socialement responsable ? Quels bénéfices pour les autres parties prenantes de l'entreprise ? » ; la lettre de l'association éthique et investissement.

Rerolle J. F., 2004, « La valeur du gouvernement d'entreprise »

Tahri N., 2006. « La Responsabilité sociale de l'entreprise & le comportement organisationnel : le modèle comportemental des employés & la performance économique - Effets de la perception des pratiques socialement responsables ». Mémoire de DEA, master de recherche en management des ressources humaines, IAE de Toulouse.

Tahri N., 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise et le syndicalisme en France : rôle de la perception de la justice organisationnelle dans le positionnement des syndicats. » ; colloque international sur la RSE, ISIAM, Agadir.

Thevenet M., 1990, « Implication et gestion de carrière », Actes du 1er congrès de l'AGRH, Bordeaux.

Thevenet M., 1992, « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Paris, Éditions Liaisons.

Thevenet M., 2002. « Le plaisir de travailler ». Éditions d'Organisation.

Thevenet M., 2000 « Audit de l'implication », actes de l'IAS, université de printemps, Marrakech.

Thibaut J. et L. Walker, 1975. Procedural justice : A psychological analysis. Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Développement d'un SIG au sein d'une PME : cas des entreprises de BTP

Lahcen Ben Haddou
Chercheur doctorant
Université de corse - IAE de corté
Consultant en Management
i_benhaddou@hotmail.com

Introduction

Les économistes disaient : « si le bâtiment va, tous va ». Cette célèbre citation reflète l'importance du rôle que joue le secteur de bâtiment dans l'économie de chaque pays.

Cependant, le choix stratégique de l'ouverture de l'économie marocaine et son intégration dans l'économie internationale, dans le cadre de la mondialisation, à des implications énorme sur le secteur de BTP en général et sur des PME en particulier.

Pour être bien armée afin d'affronter d'une part la concurrence acharnée des grandes entreprise et d'autre part, la complexité des ouvrages et de leurs équipements, les PME du secteur des grands travaux doit s'adapter d'une façon adéquate avec leur environnement. Cette adaptation impose une meilleure compétitivité.

Cette adaptation nécessite pour les entreprises, un besoin de maîtrise de l'information et de la prise des décisions stratégiques de plus en plus fréquentes ce qui conduit à s'interroger sur la pertinence des systèmes d'information de gestion « SIG » quant à leur capacité de fournir des informations efficientes pour la prise de décision.

Afin de mener à bien la présente recherche et apporter quelques éléments de réponse aux questions soulevées ci-dessus, nous estimons utile d'adopter la méthodologie suivante :

I. Méthodologie adoptée

A. Problématique de recherche

Notre objectif dans la présente recherche, est de répondre à la question suivante :
Qui sont les déterminants du SIG au sein des PME de BTP ?
Cette question principale constituant notre problématique nous à conduit à formuler les questions de recherche suivantes :

1. Existe-il des SIG opérationnels dans les PME de BTP ?
2. Sous qu'elles conditions leur SIG peuvent être améliorés ?
3. Qu'il est le degré d'efficacité de leur SIG en terme de fourniture d'information pour une prise de décision ?
4. Les PME de BTP utilisent-elles les NTIC pour perfectionner éventuellement leur système d'information ?

La première question de recherche couvre deux aspects de la problématique des SIG à savoir : leur existence réelle et leur fonctionnalité.

Cependant, dans la réalité des PME, les dirigeants font appel à d'autres sources d'information telles que leur intuition et leur expérience pour prendre des décisions qui, peuvent engager l'entreprise même à long terme. Ainsi de notre part il nous semble très intéressant de vérifier la part du SIG formalisé dans le SIG global de la PME de BTP.

B. Hypothèses du travail

Puisque cette recherche s'inscrit dans le cadre général du processus décisionnel dans les PME de BTP et pour la mettre sur une base théorique, cinq hypothèses ont été postulées

- **Hypothèse 1** : l'information comptable utilisée pour satisfaire les besoins de la loi fiscale renforce le SIG.
- **Hypothèse 2** : la maîtrise de la planification de production permettant une affectation adéquate des ressources de l'entreprise est liée positivement au SIG.
- **Hypothèse 3 :** le SIG est lié positivement avec la maîtrise de la politique commerciale (prix, marge…).
- **Hypothèse 4** : le maintien et la conservation des informations concernant les ressources humaines facilitent pour le dirigeant la mise en œuvre d'une politique sociale adéquate.
- **Hypothèse 5** : la planification des achats permet une coordination efficace entre les besoins des chantiers, le disponible en stock et le lancement des nouvelles commandes.
- **Hypothèse 6** : l'existence des NTIC contribue positivement à la consolidation du SIG.

Dans un objectif de cohérence entre la problématique posée et l'approche théorique présentée en première partie, nous aborderons notre travail selon deux grands axes :

1. Élaborer un questionnaire qui vise à obtenir des informations sur la pratique du SIG. Ce questionnaire doit être complété par l'ensemble des entreprises de BTP constituant l'échantillon de notre étude.
2. Étudier et faire une analyse synthétique de la pratique du SIG suite au résultat obtenu ceci en mettant l'accent sur ses points de force et de faiblesse.

C. Échantillon consulté

Le caractère exploratoire de la présente recherche et son contexte PME, caractérisé généralement par l'absence totale des donnés publique et la difficulté d'accéder aux informations interne, nous à pousser à choisir l'échantillon consulté parmi le portefeuille client de notre cabinet de conseil.

Le choix de l'échantillon est fait en prenant en considération certaines caractéristiques :

- De l'entreprise tel que : le niveau d'activité, la taille, l'ancienneté…
- De dirigeant tel que ; l'expérience dirigeant, son niveau de formation…

Cette base de donnés contient des informations provenant d'un échantillon constitué de 12 (douze) PME exerçant dans le secteur de bâtiment et de travaux public de la région de Marrakech employant entre 50 et 1 000 employés et réalisant un chiffre d'affaires entre 2 000 000,00 et 50 000 000,00 DH.
Ces informations ont été recueillies directement auprès des entreprises objet de la présente étude, après avoir complété un questionnaire confidentiel.

D. Élaboration du questionnaire

Les outils de mesure ont consisté dans les entretiens soumis directifs dans un premier temps et l'élaboration du questionnaire dans un deuxième temps. L'étape de la rédaction du questionnaire constitue pour nous une étape ou nous nous somme rendus compte immédiatement que le travail qui nous attend est beaucoup important et beaucoup plus impliquant que ce que nous avons cru au départ il ne s'agit plus de rédiger des questions qui favorisent un aspect du SIG au dépend des autres, mais plutôt d'élaborer un questionnaire complet qui s'étend à tous les aspects du SIG au sein de l'entreprise.
Au cours de notre rédaction, nous avons essayé de respecter un certain membre de points qui nous apparaît fondamentaux.
Ainsi, la démarche de réalisation est la suivante :

- Rédaction des questions simples qui peuvent avoir la même compréhension pour tous les individus qui seront interrogés.
- La succession des questions est faite selon un ordre logique.
- Les questions rédigées sont regroupées par thème (profil d'entreprise, caractéristiques du dirigeant, fonctions d'entreprise, technologie de l'information) ce qui facilite le passage d'un thème à l'autre.
- Toutes les questions similaires qui peuvent avoir la même signification sont éliminées.
- Introduction des questions pertinente, claire et efficiente.

II. Résultats obtenus

Après avoir achevé l'analyse théorique des résultats de la présente recherche, notre objectif dans ce point est d'exploiter au maximum ces résultats. Pour ce faire, une discussion plus large et plus approfondie devient indispensable.

Ainsi, les points qui feront l'objet de cette discussion sont les suivants :
- Les fonctions de l'entreprise et le SIG.
- La classification hiérarchique des entreprises selon le SIG.

A. Les fonctions de l'entreprise et le SIG

L'analyse des donnés recueillie auprès des entreprises indique que, dans la pratique, le SIG donne lieu à des comportements semblables chez toutes les entreprises constituant notre échantillon. En effet, Le SIG de toutes les entreprises étudiées dépend à 97 % de deux fonctions uniquement. Ces deux fonctions sont : La fonction comptable et financière et La fonction de production (chantier de travaux). Les autres fonctions sont stériles, du fait qu'elles n'expliquent qu'à 3 % le SIG des entreprises concernées.
L'utilisation des nouvelles technologies de l'information est très limitée. Pour mieux comprendre cette situation, il nous incombe de traiter les points suivants :
- La qualité des procédures et le SIG.
- Les obligations légales des entreprises et le SIG.
- Les NTIC et le SIG.

1. Qualité des procédures et le SIG

D'après les données de l'enquête, plus de 75 % des entreprises disposent des procédures non formalisées et peu rigoureuses. Le manque des supports de gestion harmonieux et efficaces engendre une insuffisance au niveau de la collecte de l'information.

D'un autre coté, la transmission de l'information au sein des entreprises par le biais du discours orale ou via des appels téléphoniques, l'absence des notes de service et des PV de réunion constitue des anomalies qui agissent négativement sur le bon fonctionnement du SIG. Dans ce sens le discours oral ou l'appelle téléphonique, ne peuvent pas être considérer comme des meilleures façons de transmettre ou de recevoir l'information, le manque d'information écrite, considérée comme manque de formalisation des réalisations, contribue au développement d'un système d'information informel au détriment du SIG formalisé.

2. Les obligations légales des entreprises et le SIG

D'après les données de l'enquête on peut dire

1. Pour les actes de gestion obligatoire :

100 % des entreprises respectent les délais légaux pour arrêter leur situation comptable
- 100 % des entreprises maintiennent les cahiers et les journaux de chantier.
- 100 % des entreprises conservent soigneusement toutes les informations concernant les marchés de travaux dont elles assurent l'exécution.

D'après ce qui précède, il est clair que le caractère obligatoire de la comptabilité et l'indispensabilité des journaux et des cahiers, justifient la position actuelle des entreprises.

2. Pour les actes de gestion facultatif :

100 % des entreprises ne font pas l'analyse de leur bilan comptable
- 91.66 % des entreprises ne pratiquent pas la gestion budgétaire.

De ce fait, la pratique des taches qui ne sont pas obligées par la loi reste très limitée. Par conséquent ; les outils et les méthodes modernes de gestion ne sont pas encore développés par ces entreprises. Ainsi par exemple l'analyse des documents comptables présente une importance considérable pour tous les dirigeants d'entreprise. En effet :
Grâce à cette analyse, le chef d'entreprise peut suivre de plus prêt l'évolution de son activité. Ainsi, en disposant d'informations pertinentes le chef d'entreprise peut :
- Contrôler les résultats des décisions prises antérieurement.
- Prendre des décisions nouvelles afin d'assurer l'expansion de l'entreprise ou de remédier aux erreurs antérieurement commises.

D'après ce qui précède, il est clair que, les fonctions les plus développées du SIG sont la fonction des travaux de comptabilité et la fonction des chantiers de travaux. L'émergence de ces deux fonctions par rapport aux autres, trouve son origine dans l'obligation pour toutes les entreprises de maintenir et de conserver toutes les informations d'ordre légal et règlementaire. Ainsi, les hypothèses n° 1 et n° 2 de la présente recherche se trouvent confirmés.

D'un autre coté, vu les procédures non rigoureuses, le SIG existant est un système d'information non formalisé auquel beaucoup d'information échappe.

Par conséquent le SIG dans son état actuel et vue son caractère non formalisé se trouve insuffisant pour fournir aux chefs d'entreprise, l'ensemble des informations nécessaires pour prendre une bonne décision.

Par conséquent, pour décider les chefs d'entreprises font appel à d'autres sources d'information qui pourront être leur intention et leur expérience professionnel.

Ainsi les hypothèses n° 3, n° 4 et n° 5 que nous avons formulé ne sont pas confirmées.

3. Les NTIC et le SIG

D'après les données de l'enquête, plus de 66 % des entreprises constituant notre échantillon sont considérées comme sous informatisées. Le traitement de l'information se fait par le biais des moyens manuels.

Les supports papier restent les sources privilégiées pour stocker et mémoriser l'information. Le gaspillage du temps et d'efforts pénalise la productivité. La difficulté d'accéder facilement à la bonne information au bon moment handicape la réactivité.

D'après ce qui précède, il est clair que ces résultats confirment l'hypothèse n° 6 de la présente recherche, par lequel nous nous sommes attendus à ce que les NTIC peuvent servir d'instrument pour améliorer éventuellement les SIG des PME de BTP.

Ainsi, les phénomènes de la mondialisation qui s'accélèrent, ne cessent pas de basculer les pratiques des entreprises. Les dirigeants doivent prendre conscience de l'importance capitale des NTIC. Une bonne exploitation et un bon usage des nouvelles technologies doivent rendre accessible des nouveaux modes de gestion qui vont garantir le succès et la pérennité des entreprises.

Ainsi, les NTIC qui sont mal intégrées ne sont plus une mode mais une impérieuse nécessité et un souci permanent.

B. Classification hiérarchique des entreprises selon le SIG

La classification hiérarchique des entreprises constituant notre échantillon selon le SIG, donne lieu à trois groupes homogènes. Les résultats de cette classification les suivants :

Caractéristiques du 1er groupe d'entreprise :

Le 1er groupe est constitué par les entreprises caractérisées par un SIG développé.
D'après les données de l'enquête, l'ensemble de ces entreprises présente les mêmes caractéristiques aussi bien au niveau de l'entreprise elle-même qu'au niveau de son dirigeant. En effet :

1. Au niveau de l'entreprise

Les caractéristiques communes à toutes ces entreprises sont les suivantes :
- Niveau d'activité important : chiffre d'affaires compris entre 4 000 000,00 DH et 50 000 000,00 DH.
- Taille importante : nombre d'employés moyen est environ 400 employés.
- Durée de vie importante : la date de création est supérieure à10 ans.

2. Au niveau de profil du dirigeant

Toutes ces entreprises sont gérées par les dirigeants présentant les profils suivants :
- Niveau de formation supérieur : Bac + 4 et plus.
- L'expérience managériale important ≥ 10 ans.

Caractéristiques du 2e groupe d'entreprise

Le 2e groupe est constitué par les entreprises caractérisées par un SIG sous développé. Les résultats de cette classification hiérarchique sont les suivants :

1. Au niveau de l'entreprise

- Niveau d'activité peu important : chiffre d'affaires moyen égal à 4 000 000,00 DH.
- Taille réduite : nombre d'employés moyen égale à 90 employés.
- Durée de vie : environ 100 % des entreprises ont la date de création supérieure à 10 ans.

2. Au niveau du profil du dirigeant

- Niveau de formation insuffisant : inférieur au Bac.
- L'expérience managériale importante :
  - 60 % des dirigeants ont une expérience supérieure à 10 ans.
  - 40 % des dirigeants ont une expérience inférieure à 10 ans.

Caractéristiques du 3e groupe d'entreprises

Le 3e groupe est constitué par les entreprises caractérisées par un SIG intermédiaire. Les résultats de cette classification sont les suivant :

1. Au niveau de l'entreprise

- Niveau d'activité moyen : chiffre d'affaires moyen égal 7 500 000,00 DH.
- Taille moyenne : nombre d'employés égal à 200 employés.
- Durée de vie importante : la date de création est supérieure à 10 ans.

2. Au niveau du profil du dirigeant

- Niveau de formation moyen : environ niveau Bac.
- L'expérience managériale importante ≥ 10 ans

Conclusion

Le système d'information de gestion est déterminant dans le dispositif de gestion d'une entreprise, son imbrication avec les différentes composantes de l'organisation est très étroite et détermine dans une large mesure la performance de l'entreprise.

Nous avons constaté au cours de ce travail que la notion de SIG est au carrefour d'un ensemble de concepts riches : système, information, organisation, décision et technologie.

Par ailleurs au-delà des problèmes de définition et des fonctions d'un SIG, notre étude S'est penchée sur les modalités de réalisation de tel système dans l'entreprise.

En effet tout au long de cette étude on peut dire que le SIG dépend particulièrement du contexte organisationnel de l'entreprise en terme de déterminant interne tel que : les structures, organisationnelles les processus de décision, l'activité et la dimension de l'entreprise, mais il dépend également d'autres déterminants externes à l'entreprise : la technologie informatique et les moyens de communication.

Le SIG est aussi un phénomène contingent et changeant, en effet l'évolution technologique et les nouvelles applications de gestion et d'organisation obligent les organisations à s'y adapter, or tout changement résulte d'abord d'une évolution du système d'information.

Aujourd'hui les intranets représentent l'évolution naturelle des systèmes d'information traditionnels, et présentent des avantages de coût d'investissement, de fiabilité et de rapidité de l'information, toute la question est actuellement comment élaborer un SIG souple, évolutif et enfin pour aborder notre approche empirique nous nous sommes basés sur un questionnaire adressé à plusieurs entreprises exerçant dans le secteur de BTP, et nous avons constaté que les SIG en question :

- Se limitent à une dimension règlementaire.
- Se caractérisent par une informatisation faible et inadéquate.
- Sont peut adapter à leurs contextes managériaux.

L'enjeu pour l'entreprise de demain sera bientôt d'investir une grande partie de leurs capitaux dans des infrastructures technologiques parce que l'activité sera d'elle-même d'une forme plus adaptée à l'environnement technologique international : commerce électronique, marketing, communication on-line, intranet, e-banking etc., il est essentiel donc de disposer de plus d'investissement technologique, mais aussi d'un personnel qualifié d'un niveau de compréhension général sur ce qui se passe comme nouvelles solutions opérationnelles capables de créer de la valeur.

Limites de l'étude

Les apports précédents doivent être appréciés en prenant en considération des limites de la présente étude. Une des principales limites vient du fait que la taille de l'échantillon que nous avons choisi est plus au moins réduite. De ce fait, dans l'objectif d'atteindre des résultats fiables et prendre des décisions certaines, il est préférable de choisir un échantillon plus large, dont le nombre est suffisamment grand, représentant toutes catégories d'entreprise de BTP.

La contribution des obligations légales des entreprises au développement des SIG doit être retenue avec beaucoup de réserve. Ainsi, les entreprises de grande taille qui ont vraisemblablement des SIG développés ne sont pas représentées dans la base de données consultée. De plus, les entreprises de très petite taille qui ont des SIG moins développés, peuvent ne pas être nécessairement déterminées par les mêmes facteurs, ne sont pas prises en considération par la présente recherche.

Nouvelles voies de recherche

Compte tenu des limites précédentes, la présente étude ouvre la voie à des recherches ultérieures.

La réalisation d'études de cas semble très prometteuse pour mieux comprendre la complexité des relations entre les variables impliquées dans la mise en œuvre des SIG au sein des PME de BTP.

D'un autre coté, une connaissance approfondie des processus décisionnels qui impliquent potentiellement les SIG des PME de BTP est certainement nécessaire.

La voie est aussi ouverte à des études à la fois nationales et internationales pour permettre de mieux expliquer les facteurs déterminants des SIG opérationnels des PME de BTP.

Les études internationales posent cependant la contrainte de prendre en considération certains facteurs d'ordre règlementaires et culturel.

Nous tenterons dans nos prochaines recherches d'étendre l'étude sur un échantillon plus vaste d'entreprise du secteur du bâtiment au niveau national. Ce qui nous permettra de corroborer ou ajuster les résultats auquel nous sommes parvenus a travers la présente étude.

Finalement, les recherches ultérieures pourraient intégrer toutes les composantes du cadre conceptuel développé en SIG y compris celles relative à la performance.

Responsabilité sociale et mondialisation

Jean-Claude Bernatchez
Professeur
Directeur
Master Relations de travail et ressources humaines
Directeur
Laboratoire de recherche sur le travail
Directeur
Revue internationale sur le travail et l'entreprise
Président
Association internationale de recherche sur le travail
Université du Québec, Montréal, Quebec

Les sciences humaines se sont traditionnellement penchées sur le concept de responsabilité sociale, lequel est au centre des rapports existant entre les entreprises, les institutions économiques et les politiques publiques. Du point de vue sociologique, le manque actuel d'emplois signifie pour plusieurs la fin du salariat. Tenir un tel langage équivaut à dire qu'une révolution a déjà lieu, qui n'a été constatée qu'après coup, selon la remarque pénétrante de Viviane Forrester[1], suite à l'apparition de ses signes manifestes tels que l'insécurité économique, la précarité des emplois nouveaux, l'éjection du marché du travail et l'exclusion sociale. Voilà une forme extrême d'injustice sociale qui conduit ultimement à la perte de citoyenneté sociale.

Autrefois, les conflits industriels avaient trait au rapport capital-travail. Aujourd'hui, on doit parler du rapport capital-société impliquant un changement de paradigme. Les signes manifestes laissent entrevoir un pouvoir invisible où les injustices sociales commises n'apparaissent pas comme des injustices car aucun coupable n'est clairement identifié comme au temps des luttes de classes. En effet, comment peut-on accuser le marché du travail, à plusieurs égards, le bras droit de la finance, d'être coupable ; d'autant plus qu'il est devenu mondial. Parler de responsabilité sociale en ce domaine, c'est exiger que des comptes soient rendus. Quels sont les recours possibles ? Nul ne saurait encore répondre à une telle question. Même les États occidentaux sont en quelque sorte, acculés au mur.

Nous traversons présentement une période de déresponsabilisation du sommet. À la base, le dernier bastion de résistance demeure encore les travailleurs organisés, ceux qui restent, qui sont attaqués de toutes parts même par les victimes du nouveau paradigme en se trompant de cible, étant engagés dans une quête de sens. La déresponsabilisation du sommet implique d'ores et déjà que le travail humain soit traité comme une marchandise. Et la situation actuelle semble aller à l'encontre du concept de responsabilité sociale.

Notre but est d'expliquer ce qui suit :
- Il existe maintenant un nouveau paradigme fondé sur l'opposition capital-société.
- De ce paradigme, émane le besoin de réinventer la responsabilité sociale spécialement en matière d'emploi.
- La mondialisation des marchés, telle que mise présentement en exergue, ne peut perdurer à cause des tensions sociales qu'elles soulèvent.

[1] Forrester, Viviane, *L'horreur économique*, Paris, Fayard, 1996.

Le nouveau paradigme : l'opposition capital-société

La mondialisation de l'économie offre des nouvelles possibilités d'affaires[2]. La problématique actuelle consiste à avancer que si les dirigeants poursuivent le profit comme objectif ultime, ils ne l'attendraient qu'au prix de la survie de leur entreprise, que seule la croissance industrielle ou commerciale pourrait garantir. Les conglomérats en sont un bon exemple. Ils ont échoué. Ce qui compte, c'est le développement du métier et le profit défini comme une simple mesure d'efficacité. La croissance assure la multiplication des emplois, l'élévation du niveau de vie et la sécurité d'emploi. Elle concourt au bien être de la nation aux points de vue social et économique. La gestion est ainsi posée en termes de responsabilité sociale qui donne à l'ensemble de la proposition un caractère de loi quasi naturelle[3].

Cette proposition ne tient plus et l'emploi devient soumis à une nouvelle loi anti-nature. En effet, la croissance économique donne lieu à la suppression des emplois et à l'augmentation du chômage. En outre, il ne faut surtout pas que trop de monde travaille car la bourse réagit négativement. Par exemple, au mois de mars 1996, l'indice Dow Jones de Wall Street a subi une dégringolade – de plus de 3 % - parce que les analystes du marché du travail prévoyaient le chiffre record de 705 000 créations d'emplois aux États-Unis. C'était une mauvaise nouvelle pour les milieux financiers qui craignaient entre autres une baisse de la rentabilité des entreprises[4]. Une réaction en chaîne s'ensuivit sur les marchés européens. Par ailleurs, il faut le souligner, cette donnée ne va pas sans son complément : les mises à pieds massives par une entreprise font souvent monter sa cote boursière en flèche, ce qui indique bien que les réactions boursières, pour une raison ou pour une autre, indiquent le vrai nord et ne sont nullement le signe d'un « déboussolement », sauf pour bon nombre de gestionnaires et de travailleurs qui continuent à croire en la moralité publique et à la défendre. Ce genre de scénarios est une donnée de système.

Ces comportements boursiers sont le résultat de la lutte sans fin pour le profit, comme s'il devait être placé sur une courbe infinie. C'est probablement la logique de la polarisation actuelle des salariés ou de l'occupation d'un emploi qui permet tout juste de joindre les deux bouts ou qui maintient les gens dans un état de pauvreté larvée. Bref, d'un côté, il y a les décideurs économiques et de l'autre, tout le reste de la société soumis aux stratégies du capital. L'investissement dans le travail humain par rapport au travail machine et aux profits n'a jamais cessé de baisser depuis quelques décennies[5].
C'est le paradigme fondé sur l'opposition capital-société. En fait, le productivisme constitue une forme de problème endémique dans les pratiques d'affaires ; isolé notamment par la montée des nouvelles problématiques humaines du travail telles que la réduction de la santé mentale des travailleurs dont le harcèlement psychologique est révélateur. Conforté par le travail machine, le productivisme agit aujourd'hui avec une force déchaînée. À la limite, il conduit à envisager le développement social et communautaire en termes d'idéal despotique. Par exemple, au Canada, une déclaration publique, faite en 2002[6], par le président de la Banque nationale, exhortait d'une façon sommaire le gouvernement à fermer des villages gaspésiens et de la côte nord du Golfe St-Laurent, qu'il jugeait improductifs. C'étaient évidemment des villages principalement composés d'assistés sociaux et de rentiers. Leur vie ne se limitait plus qu'aux relations familiales ou de voisinage qui probablement constituaient tout ce qui leur restait de possession pour donner encore un sens à leur vie. Mais sous l'angle d'une élite d'affaire socialement déresponsabilisée, ces citoyens ruraux étaient de trop. Pourtant, il a été démontré que ces citoyens ruraux présentaient un coût économique moins lourd que leur équivalent urbain à cause de la faiblesse des infrastructures dans les campagnes canadiennes.

À ce sujet, les deux questions que pose Viviane Forrester dans son essai sur l'horreur économique prennent tout leur sens : « Est-il « utile » de vivre si l'on n'est pas profitable au profit »? Une question écho d'une autre : « Faut-il « mériter » de vivre pour en avoir le droit »? Ces questions collent tout à fait au nouveau paradigme. Le productivisme est endémique partout. Il fait partie, cela va de soi, des nouvelles méthodes de gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises industrielles contemporaines.

Le « dégraissage » des entreprises communément appelé le *downsizing*[7] et son complice, le *Réengeneering*[8] sont des méthodes de gestion qui en principe servent à accroître la productivité. Or, le down-

[2] Hammel Laury, (2007) *How to Build Business Partnerships that Strengten your Community*, San Francisco, Berrett-Kochler Publishers, 176 p.

[3] Bardelli Pierre, (2005) Nouveau monde : nouvelle régulation sociale, *Revue internationale sur le travail et l'entreprise*, Vol 3, Numéro 2, pp. 728-755.

[4] Forrester, Viviane, (1996) *L'horreur économique*, Paris, Fayard.

[5] Auer P et Daniel C, (2001), L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale, Bureau international du travail « BIT », Genêve, 197 p.

[6] Journal *La Presse*, Montréal, 15 avril 2002.

[7] Dougherty, D et Bowman, E., « Le downsizing peut tuer l'innovation », *The Expansion Management Review*, Décembre 1995, pp. 26-36.

[8] Davenport, T. H., « La mode qui a laissé tomber les gens », *The Expansion Management Review*, 1996, pp. 17-21.

sizing ne produit pas toujours les gains de productivité attendus. À long terme, on pourrait avancer que c'est la santé de l'industrie américaine qu'il menace[9]. Par contre, il s'empressait de dénoncer les décideurs économiques français qui ne le pratiquaient pas suffisamment - ne faut-il pas voir là un élément, une espèce d'atome rendu visible à l'œil nu du capitalisme « mondial » ? Les financiers sont les seuls responsables de leur discours si incohérent soit-il. Ils ne sont responsables qu'envers eux-mêmes, soit une propriété fondamentale du nouveau paradigme. Pourtant, les recherches montrent que le « gras » renferme les communautés de pratiques informelles qui sont essentielles à la vitalité des entreprises, à leur capacité d'innovation et à leur efficacité[10].

D'où émane la responsabilité sociale ?

Pour savoir d'où émane la responsabilité sociale spécialement en matière d'emploi, il est nécessaire de revenir à l'époque antérieure à l'apparition du nouveau paradigme, allant du milieu des années trente jusqu'au début des années soixante-dix. Le libéralisme économique qui a donné naissance à la société industrielle a été arraisonné aux États-Unis par le New-Deal du président Roosevelt suite à la crise des années trente. Jusque-là, les grands financiers américains se comportaient comme des guerriers face à leur main-d'œuvre. S'ils sont devenus responsables, c'est notamment à cause de l'action collective des travailleurs qui luttaient contre l'arbitraire patronal et l'injustice sociale. L'État, dans le sillage de la crise, a fini par reconnaître comme légitimes, leurs revendications. On entrait ainsi dans une ère industrielle qualifiée de sociale-démocrate (keynésienne-fordiste) où il n'importait pas uniquement de produire des biens mais aussi de redistribuer la richesse, en l'occurrence, via le mécanisme de la négociation collective[11].

Ce nouveau rapport social légitimé par l'État contribuait au mieux-être des entreprises. D'ailleurs, encore de nos jours, aux États-Unis mêmes d'où part une partie signifiante du malaise actuel, l'ancien paradigme n'étant pas encore tout à fait mort. Les travailleurs qui ont accès à la négociation collective, en aidant à stabiliser la demande et à stimuler la consommation contribuent au mieux-être non seulement des entreprises mais aussi à celui de l'économie nationale[12] et de la société. La sécurité d'emploi était promue et défendue et le niveau de vie évoluait vers le haut. Cette transformation qui prit la forme d'une règlementation des rapports patronaux-syndicaux était l'aboutissement civilisé d'une crise sociale engendrée par le pouvoir économique. Dans cette foulée, certains États américains ont institué des programmes gouvernementaux qui encourageaient la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, ils acceptaient de réduire l'assurance-chômage pour les employeurs qui donnaient la garantie annuelle d'emploi[13].

La leçon à tirer de cet épisode historique est que les décideurs économiques agissent d'une façon responsable en matière d'emploi seulement lorsque cela leur est imposé. Elle montre que c'est l'État qui, ayant été à l'écoute des travailleurs pour trancher des conflits sociaux irréductibles avait pu rendre les entreprises responsables. En effet, la responsabilité sociale en matière d'emploi n'est jamais venue d'en haut, mais d'en bas, au prix de luttes sociales souvent sanglantes et de coûts sociaux élevés. Le consensus social évoqué précédemment à propos de certains pays est né de luttes sociales au tournant du siècle. L'ancien paradigme social-démocrate assurait le lien entre l'économique et le social, qui était cimenté par l'État via la voie politique normale. Ce sont ces assises politiques qui avaient permis de brider le libéralisme durant une période de quelque quarante ans.

Le nouveau paradigme qui encadre le système de production actuel est géré principalement par les décideurs économiques sans plus, qui souffrent peu d'opposition. Les syndicats sont redevenus l'ennemi à combattre spécialement aux États-Unis. L'entreprise a comblé ce vide politique[14] et elle est devenue un acteur politique sinon de droit, du moins de fait. Elle accapare une force politique qu'historiquement elle n'avait jamais eue même avant les années trente, car elle n'était jamais apparue comme possédant un pouvoir légitime depuis son apparition[15]. C'est le statut politique nouvellement acquis qui lui confère pleine liberté d'action. Qu'elle ait désappris si subitement un comportement social-démocrate qu'elle pratiquait depuis si longtemps, montre, bien que loin d'avoir été une source d'apprentissage en matière de responsabilité envers l'économie nationale et la

[9] Kaufman, S., « L'obsession du « dégraissage » menace l'industrie des États-Unis », Paris, *Le Monde*, 29 mai 1996 (propos recueillis auprès de Stephen Roach).

[10] Brown, J.S., et Duguid, P., « Organization Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, learning and Innovation », *Organization Science*, Vol 2, No 1, Feb. 1991, pp. 40-58.

[11] Streeck, W., « Training and the New Industrial Relations », Kalamazoo, Mich., Upjohn Institute for Employment Research, 1993, pp. 167-190.

[12] Idem.

[13] Hébert, G., *Traité de la négociation collective*, Gaétan Morin Éditeur, Boucherville, Qc. 1992, p. 333.

[14] Idem.

[15] Ségrestion, D., « L'entrée de l'entreprise en société », *Revue française de science politique*, Vol. 4, août 1987, pp. 461-477.

société, elle eût plutôt représenté un boulet pénible à traîner. L'État en arrive ainsi par ricochet à écoper de charges sociales d'une ampleur inégalée lui-même appauvri et affaibli, s'évertuant néanmoins à sauvegarder des mesures minimales d'équité et de sécurité sociales[16].

À l'époque antérieure à la révolution actuelle, un projet de société naissait d'une action politique. Il était rassembleur et était orienté vers le renouveau de l'ordre social. Il était fondé sur l'idée que l'État émanait du peuple. L'exclusion sociale résulte d'un contre-projet destructeur de nature économique. Elle témoigne d'une évolution rapide vers un état de rupture entre l'économie et la société. Le Traité nord américain de libre échange en dégage des signes évidents. Dans ce cas, il est clair que la législation sociale accuse des faiblesses majeures au profit du libéralisme économique[17]. D'une façon générale, le monde économique est en voie d'acquérir son indépendance propre.

La mondialisation des marchés : source de tensions sociales

La suppression des emplois et l'exclusion sociale sont vécues comme des fatalités[18]. La principale raison est qu'elles apparaissent comme les résultats de lois économiques qui découlaient de la mondialisation des marchés. Ce serait un phénomène se déroulant à l'échelle planétaire qui balayerait tout sur son passage. Il inspire la terreur et tient tout le monde en haleine. D'une façon analogique, Freud évoquait la même réflexion à propos des foules : qui est l'hypnotiseur ?

La concurrence internationale n'est pas née d'aujourd'hui. Elle remonte même avant l'apparition de la société industrielle. Par exemple, les Chinois, à la fin du XIXe siècle, profitaient déjà de leur abondance de main-d'œuvre pour soutenir une stratégie industrielle axée sur les prix dans le domaine du textile, ce qui exerçait des pressions sur les fabricants anglais qui eux rallongeaient encore plus les heures de travail non payées pour diminuer leurs prix[19]. D'ailleurs, selon Wolf[20], les économies des pays industrialisés ne sont pas plus ouvertes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient avant 1914. Les courbes présentées pour illustrer le phénomène sont sans équivoque. Chacune d'entre elles enregistre un certain déclin à partir de 1913 jusqu'au milieu des années quarante, après quoi elles remontent graduellement pour se situer au même niveau que celui de 1913, sauf pour celle du Japon qui accuse une faible évolution ver le bas à partir de 1973, pour une raison évidente entre autres : l'imposition des quotas, processus qui va d'ailleurs à l'encontre de la libéralisation des marchés. Aucune, parmi les autres, ne prend la direction de l'infini contrairement à ce que le concept d'économie globale laisse croire.

L'auteur précité apporte quelques précisions telles que : « … les trois quarts environ de la valeur ajoutée des sociétés multinationales sont encore produits dans leur pays d'origine… Les économies des différents pays se sont ouvertes au commerce international et aux mouvements de capitaux, non parce qu'elles étaient entraînées dans un mouvement irrésistible, mais parce qu'elles y trouvaient un intérêt… L'économie n'est pas gouvernée par un destin mystérieux, mais par l'homme qui est responsable de ses dysfonctionnements… La globalisation relève, sinon d'un mythe, du moins d'un abus de langage… ».

Une autre étude appuie les mêmes résultats par une voie différente. Elle présente un intérêt particulier étant donné qu'elle est axée sur l'entreprise. Ses deux co-auteurs[21] ont examiné comment les cent premières entreprises se sont effectivement internationalisées au début des années quatre-vingt-dix. Elles l'ont fait en s'attardant à quatre grandes fonctions managériales soit les ventes, la production, le personnel et les finances. Pour les ventes, environ 40 entreprises généraient au moins la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Cependant, les entreprises affichant des pourcentages élevés de ventes à l'étranger, dans la plupart des cas, le faisaient déjà 10 ou 15 ans auparavant. Pour la production, moins de 20 d'entre elles géraient au moins la moitié de leurs unités à l'étranger. Par ailleurs, au début des années quatre-vingt-dix, seules 18 sociétés exploitaient la majorité de leurs actifs à l'étranger : les autres affichaient une baisse ou un état stagnant. Pour le personnel, à quelques rares exceptions près, conseils de direction et styles de management arboraient un profil

[16] Fishback P, (2007) Government and the American Economy, University of Chicago Press, 613 p.

[17] Trudeau, G, et Vallée G., "Economic Integration and Labour Law Policy in Canada », in Cook, M.L., et Katz, H.C., *Regional Integration in North America*, Ithaca, N.Y., ILR Press, 1994, pp. 66-80.

[18] Stevis D et Boswell T, (2008) Globalization and Labor, Rowman and Littlefield Publishers, Lanham, Lanham, 207 p.

[19] Schor, J.B., *The Overworked American*, N.Y., Basic Books, 1992.

[20] Wolf, M., « Le mythe de l'économie globale », *Problèmes économiques*, No 2.474, 29 mai 1996. Recension du livre de Paul Hirst, *Globalization in Question*, Londres, Blackwell, 1996.

[21] Ruigrok, W et Van Tulder, R., « À qui profite vraiment la rhétorique de la globalisation ? », *The Expansion Management Review*, décembre 1996, pp. 50-60.

résolument national. Finalement, pour les finances, la plupart des sociétés semblaient penser que leur capital était mieux protégé dans leur pays d'origine.

La conclusion est encore une fois non équivoque quelle que soit la fonction étudiée : « l'entreprise globale n'existe pas encore ; ce sont plutôt les stratégies d'internationalisation sous la contrainte qui sont plus manifestes » [22]. Par cette dernière, les deux co-auteurs veulent surtout indiquer que des cas d'exception confirment la règle : les entreprises de petits pays affichent les degrés les plus élevés d'internationalisation. Il convient d'ajouter que « des gouvernements continuent d'être décisifs au plan national, soit que les entreprises ont demandé et obtenu des politiques industrielles et commerciales, soit que leur indépendance devait être sauvée… »[23].

Bref, la globalisation est aussi une forme d'abus de langage, sa rhétorique contribuant à légitimer la déresponsabilisation sociale des grandes entreprises. À cet égard, les auteurs précités concluent qu'elle suggère un « bond quantique », une brisure radicale, allant au-delà des phases précédentes d'internationalisation promettant des lendemains meilleurs. Une autre réponse serait que la globalisation fournit aux grandes entreprises un atout majeur dans leurs négociations avec leurs fournisseurs, les syndicats et les gouvernements pour… maintenir les coûts bas… améliorer leur soutien sous peine de délocalisation à l'étranger. C'est ainsi que des décideurs peuvent se comporter quand ils n'ont pas de comptes à rende à personne. Selon Michael Piore[24], économiste américain du MIT, le concept de mondialisation est utilisé notamment comme monnaie d'échange, auprès des travailleurs, pour leur faire craindre la délocalisation des entreprises, par exemple du Canada au Mexique, et exercer des pressions sur eux pour faire accepter des salaires et des conditions de travail à la baisse. Ils se voient ainsi imposer la « responsabilité sociale » de sauver leur emploi - ou plutôt les emplois qui restent.

À cet égard, nous débouchons dans un problème d'exportation culturelle. Au fond, tous les pays occidentaux, imitent à des degrés divers, le libéralisme économique mis en branle par les États-Unis au début des années quatre-vingts, phénomène que le concept de mondialisation a pour effet d'embrouiller. Ainsi, le concept de mondialisation évoque l'idée d'universalité.

Certains vont jusqu'à prêter une connotation religieuse à la mondialisation - de nos jours, il ne faut nous surprendre de rien. Nous nous en rendons compte à la lecture du titre d'un article de journal : « Asea Brown Bovari : un grand prêtre de la mondialisation »[25]. Le mot est lâché, le sacré est dans l'air, malgré tout. Le lien avec le sacerdoce en dit long. Et pourquoi pas l'existentialisme managérial[26]. Camus a bien montré que le courant de pensée existentialiste débouchait sur le divin[27]. On ne peut surtout pas comme intellectuel passer à côté du sens rigoureux des termes. On ne lutte pas contre le sacré car il inspire la crainte. À la limite, la mondialisation serait devenue une réalité virtuelle.

Pour les Romains, l'homme véritable, l'homme « réel », c'est l'homme vertueux, c'est-à-dire « virtuel »[28]. C'est un sens qui convient à notre contexte. La situation actuelle n'est peut-être pas aussi désespérée que l'on pense ! Qui sait ? Par ailleurs, on peut dire en pastichant Baudrillard[29], que les décideurs économiques savent que la mondialisation n'existe pas, secret qui commande au politique et qui se perd dans l'illusion de la fausse réalité des masses. Ce secret sert à merveille, c'est là leur force. Quoi qu'il en soit, même si la mondialisation de l'économie n'est qu'une pure virtualité, elle n'en exerce pas moins une influence énorme sur nos vies et notre avenir collectif. Ne serait-ce pas cette réalité virtuelle qui cache cette main qui contraint au productivisme actuel, dont la majorité des gens font les frais à des degrés divers dans leur emploi.

Conclusion

Nous préférons le monde virtuel créé par les artisans quand il offre un beau spectacle pour l'œil et l'imagination. Nous préférons également s'en tenir à notre terre natale. Nous voudrions de ce mouvement, offrir nos hommages aux travailleurs qui livrent de bons combats. Souvenons-nous aussi que nous pouvons encore nous regrouper autour de l'État qui peut continuer de protéger notre législation du travail, grâce à l'action de tous, même si cela peut représenter, tel que nous l'avons déjà dit, un coût économique imposé.

---

[22] Ruigrok, W et Van Tulder, R., « À qui profite vraiment la rhétorique de la globalisation ? », *The Expansion Management Review*, décembre 1996, pp. 50-60.

[23] Idem.

[24] Piore, M.J., *Beyond Individualism*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1995.

[25] Dupaul, Richard., *La Presse*, Montréal, 5 mars 1997.

[26] Pauchant, T.C., et collaborateurs, *La quête de sens,* Montréal, Québec-Amérique, Presses HEC, 1996.

[27] Todd, O., *Camus, une vie*, Paris, Gallimard, 1991.

[28] Queau, P., « Le virtuel : un état du réel », dans *Virtualité et réalité dans les sciences*, Paris, Éditions frontières, 1995, pp. 61-93.

[29] Baudrillard, Jean., « Le trompe-l'œil ou la simulation enchantée », dans *De la séduction - l'horizon sacré des apparences*, Pars, Denoël/Gonthier, 1981, pp. 84-92.

Le poète et romancier américain, Paul Auster[30], apprécié comme l'un des plus brillants de sa génération, qui a été notre source initiale d'inspiration pour écrire ce texte, pose un jugement sévère sur le spectacle auquel nous assistons au cours de la période actuelle en déclarant que le cynisme est le réflexe de notre temps. Il dira plus loin en pensant aux États-Unis : *« Notre pays vit aujourd'hui une fracture terrible : une moitié de l'Amérique regarde l'autre moitié. L'une pense que nous sommes responsables les uns envers les autres et qu'il est de notre devoir de citoyen de créer ici bas le meilleur des mondes pour le plus grand nombre. En face, d'autres qui ne raisonnent pas en termes de société, estiment que seul compte l'individu. La vie se résumerait donc, pour ce clan, à une lutte entre les gagnants et les perdants »*. Bref, il y aurait intérêt à revoir l'ordre de priorité actuel entre l'économique et le social, condition au retour de la responsabilité sociale. C'est également à cette condition que l'État sera raffermi face à ce nouveau pouvoir politique parallèle.

[30] Auster, Paul., « Le monde est dans ma tête, mon corps est dans le monde », propos recueillis par Gérard de Cortanze, Magazine littéraire, No. 338 - Décembre 1995, pp.17-25.

Comment l'élaboration des normes de son audit social peut développer la « responsabilité active » d'une PME

Ida Bracquemond
Enseignant, chercheur
CNAM Paris
ida.bracquemond@wanadoo.fr

Jean de Person
Chercheur
Laboratoire orléanais de Gestion (LOG)
Université d'Orléans
jean.de-person@wanadoo.fr

Différentes modalités sont concevables pour élaborer le référentiel de l'audit social de l'entreprise. En amont de l'acte d'audit proprement dit, ces modalités peuvent jouer un rôle déterminant. Nous avons testé une de ces modalités en conduisant notre recherche-action dans le cadre d'une PME soucieuse de s'engager dans la performance globale[1].

Beaucoup de travaux s'attachent à la prise en compte par les grandes entreprises de leur impact dans les dimensions économique, sociale et environnementale : elles disposent a priori de plus de moyens pour mettre en place une RSE[2]. Mais il existe souvent encore un certain scepticisme sur les possibilités des petites entreprises en la matière.
Nous avons voulu appliquer à une PME une méthode que nous avions déjà éprouvée dans de grandes entreprises.

Le but de l'opération conduite au sein de l'entreprise Pollet Peinture (une centaine de salariés) a été, en amont de son audit, à partir de l'élaboration des normes de l'audit, de développer une responsabilité de l'ensemble du personnel vis-à-vis de ces normes. Une application du principe de subsidiarité a permis la réalisation d'une grille sur laquelle peuvent se sentir engagés tous les acteurs de l'entreprise.

Problématique

S'il apparaissait nécessaire de s'écarter du paradigme des libéraux les plus orthodoxes, de la confiance qu'ils font à la « main invisible » de la Providence pour réaliser le meilleur des mondes possibles, il faudrait adopter une démarche plus volontariste. Dans une telle perspective, il devient incontournable d'introduire des contrôles des pratiques de l'entreprise. Mais ces contrôles peuvent correspondre à une responsabilité de l'Organisation que nous qualifierons d'active ou au contraire de simplement passive.

Nous verrons qu'une responsabilité que nous qualifierons de passive risque de conduire l'entreprise à une simple juxtaposition de ses performances économiques et sociétales, alors qu'une responsabilité active peut en revanche générer une spirale vertueuse entre performances économique, sociale et environnementale. La différence tient à ce que la responsabilité active dépasse les exigences d'une optique juridique pour se situer sur le plan éthique.

[1] Il s'agit d'un concept utilisé par le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) pour s'orienter vers une responsabilité sociétale de l'entreprise.

[2] L'acronyme RSE désigne la Responsabilité sociétale de l'entreprise.

1. Un choix de paradigme entre l'approche traditionnelle des libéraux orthodoxes et le développement de la RSE

Dans la vision la plus orthodoxe des économistes libéraux, l'entreprise a vocation de développer sa stratégie dans la sphère économique uniquement : qu'il s'agisse d'une stratégie de croissance, de pérennité ou de profit, ses finalités directes se fondent sur la production de biens et services dotés d'une valeur économique.

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

Quant à la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement naturel, elle peut se résoudre dans un système qui la contraigne à payer les prélèvements et les nuisances qu'elle fait (par exemple « les pollueurs seront les payeurs »…).

Concernant la responsabilité sociale en termes d'employabilité, c'est au salarié lui-même d'investir : c'est ainsi que la théorie du capital humain sous sa forme première suggère qu'il finance lui-même sa formation (Gary S. Becker, 1993).

Toute intervention de l'entreprise hors de ses activités de gestion pure crée forcément des distorsions. La responsabilité de l'entreprise réside dans son intérêt propre et celui-ci se cantonne sur le plan économique. Il faut s'en remettre aux forces naturelles du marché, pourvu qu'il soit doté des qualités d'atomicité, de transparence, de fluidité et d'homogénéité.

Dans ce schéma, on peut considérer que le Bien commun[3] n'a pas besoin d'être défini, puisqu'il se confond avec l'intérêt général et qu'ils se réalisent ensemble de façon automatique.

1.1. La prise en considération des parties prenantes

Considérant que les conditions d'un marché de concurrence pure et parfaite ne correspondent pas à notre réalité, il faut penser autrement. Dans un paradigme où le Bien commun n'irait pas de soi, où il faudrait donc le définir explicitement pour tendre vers sa réalisation, 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 et environnementale. Elles sont telles qu'elles doivent se conjuguer pour tendre vers un Bien commun. Un contrôle de ces performances s'impose désormais.

À l'origine de l'audit social, l'ensemble des dispositifs établis pour réaliser une bonne gouvernance ont essentiellement concerné les relations entre actionnaires et managers. Face aux tentations de ces derniers, soupçonnés de pouvoir défendre leurs intérêts propres plutôt que ceux de la catégorie des share holders, les actionnaires ont dû créer toutes sortes de règles pour prévenir et identifier d'éventuels « dérapages »[4].

Dans le nouveau paradigme de la RSE, l'entreprise n'est plus uniquement responsable devant ses seuls actionnaires. Elle doit rendre des comptes à l'ensemble de ses parties prenantes, ses stake holders (c'est-à-dire à l'ensemble des « porteurs d'enjeux »). La gouvernance apparaît beaucoup plus complexe puisqu'il s'agit de prendre en considération toutes les parties prenantes dont les intérêts sont concernés par les résultats de l'entreprise :

- La gouvernance peut ainsi incorporer d'abord tous les apporteurs des ressources matérielles et financières utilisées : au-delà des propriétaires des capitaux propres, sont pris en compte les banquiers, les créanciers de l'entreprise sur le marché des capitaux, les fournisseurs.
- La gouvernance inclut également les salariés qui investissent une autre forme de capital, leur 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…

Nous remarquerons qu'il est d'ailleurs difficile de délimiter quelles sont exactement toutes les parties prenantes.

Dans cette conception, il est inévitable qu'existent des dissonances entre les stratégies des différents interlocuteurs. S'en tenir à cette énumération pour tenter d'en

[3] Le Bien commun dans sa définition générale correspond au bien collectif d'une entité, finalisé par des valeurs qui lui sont propres (par exemple celles de la chrétienté pour Thomas d'Aquin). 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 ce gagneraient les uns ne lèserait en rien les autres (voir sur cette question le cheminement des grands classiques anglais, tels David Ricardo, John Stuart Mill, puis plus récemment Vilfredo Pareto, Nicholas Kaldor…).

[4] Voir la théorie de l'agence, notamment R. Coase, « The theory of the firm », 1937.

ordonner la polyphonie, c'est sans doute mal poser le problème puisqu'il risquerait toujours d'être résolu de façon incomplète.

1.2. Les logiques irréductibles entre les ordres économique, social et environnemental

C'est ainsi que, plutôt que par rapport à des acteurs (personnes physiques ou morales), l'entreprise devrait définir sa responsabilité par rapport à des domaines. Dans l'impossibilité de se déterminer de façon exhaustive en fonction de partenaires multiples et éventuellement mal identifiables, animés de stratégies divergentes, il appartient à l'entreprise de définir sa mission en la situant sur différents *ordres* où ces partenaires se retrouvent et qu'ils structurent : les ordres économique, social, environnemental… C'est à dessein que nous employons la notion *d'ordre*, en la prenant dans son sens Pascalien. Pour Blaise Pascal, chacun des ordres que l'on peut appréhender est fondé sur ses propres lois[5].

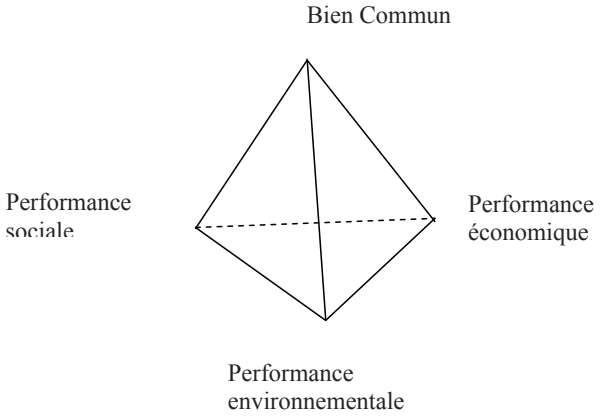
Pour transposer cette considération au niveau de notre analyse, il s'agit par exemple des lois qui déterminent le possible/l'impossible, le rentable/le non-rentable dans l'ordre de l'économie ; l'humain/l'inhumain dans celui du social ; le durable/le gaspillé dans celui de l'environnement… Pascal fait remarquer que les phénomènes ne peuvent jamais trouver leurs limites au sein de chacun des ordres auxquels ils appartiennent pris isolément. Cette observation conduit à remarquer qu'en effet la poursuite du profit dans l'ordre économique peut être effrénée, les exigences sociales peuvent n'avoir pas de bornes, etc. Un ordre ne saurait trouver en lui-même ses limites mais chacun des ordres apporte ses limites aux autres : ici, les ordres social et environnemental sont là pour limiter les excès ou dérives de l'ordre économique et vice versa.

C'est ainsi que dans la littérature économique, David Ricardo montre comment c'est l'environnement qui limite à terme la croissance du profit, dans l'*ordre* économique, du fait de la raréfaction des ressources naturelles (théorie de la *rente*). John Stuart Mill reprend cette analyse pour s'en réjouir en prédisant un *état stationnaire* de l'économie et de la société. Plus tard et selon une toute autre approche, Karl Marx démontre comment le facteur social, c'est-à-dire la concentration des richesses dans la classe des capitalistes et la paupérisation croissante dans celle des travailleurs induit nécessairement une tendance à la baisse du profit (théorie de la *plus value*), et à terme l'instauration de systèmes d'économies socialiste puis communiste. Dans aucune de ces représentations n'apparaît trace d'une action responsable de l'entreprise, dans le sens où la notion de responsabilité impliquerait une action volontaire à son échelle micro.

1.3. Le caractère impératif d'une référence à un Bien commun

Situé à un niveau *supérieur* aux ordres économique, social et environnemental, l'ordre du Bien commun (ou du Souverain bien) opère d'une manière fondamentalement différente : plutôt qu'il ne les limite, il donne sens à chacun des autres ordres, il les oriente, en quelque sorte il les nourrit. Il ordonne leur conjugaison.

Nous pouvons visualiser ces liens par la figure d'un tétraèdre, que nous qualifierons d'interactif, afin de montrer les influences mutuelles entre les trois ordres qui en constituent la base et celui du Bien commun qui en est le sommet.



Comment faire entrer l'entreprise dans la logique de ces interactions ?

2. La nécessité d'une responsabilité contrôlée : responsabilité active et responsabilité passive

Au sens où nous l'entendons, être responsable de façon *active*, c'est à la fois décider et répondre des conséquences de ses décisions. C'est le fait de décider, de s'être donné la liberté de décision. Au contraire, cette absence de liberté caractérise une responsabilité *passive*. Si une entreprise respecte des normes qui lui sont

[5] Blaise Pascal distingue l'ordre des corps, l'ordre de l'esprit et un ordre qui leur est supérieur, celui de l'amour (ou de la charité). C'est cet ordre qui peut ordonner et vivifier, de haut en bas, les autres ordres. Pour transposer cette vision au domaine de l'entreprise dans son environnement, on peut penser à l'amour désintéressé de son prochain, de la planète, des générations futures… La notion de développement durable prend ici sa dimension. Dans cette conception, le Souverain Bien de Blaise Pascal peut être rapproché de la notion de Bien commun.

imposées, elle est passive. Si en revanche cette entreprise dépasse librement ces normes, elle est dans le cas d'une responsabilité active.

2.1. Être libre de ses décisions

D'abord, pour être responsable une organisation doit pouvoir être contrôlée dans des limites explicites. La nécessité de pouvoir rendre des comptes sur ses actions est inhérente à la prise de responsabilité. Le fou, le petit enfant peuvent être considérés comme irresponsables parce qu'ils ne connaissent pas de bornes, ni de normes qu'ils devraient respecter. En soi, la notion de responsabilité de l'entreprise est indissociable de ce que les Anglo-Saxons désignent par le terme *d'accountability*[6]. L'entreprise doit pouvoir être contrôlée, soit. Mais au regard de normes de quelle nature, et par qui ?

Si les normes sont de nature juridique, le contrôle est nécessairement exercé par une instance extérieure, qui dispose d'un pouvoir supérieur à celui de l'entreprise concernée : placée dans une logique de soumission, l'entreprise est en responsabilité passive. Encore que… Un concept prend forme dans le monde des juristes, celui de « faute lucrative » : on pourrait commettre délibérément une infraction en calculant que ses conséquences juridiques seraient inférieures à l'intérêt que l'on pourrait en retirer. Mais la question est simplement déplacée. Il s'agit de prévoir des pénalités à une hauteur suffisante.

Si les normes sans dépendre du droit ou de règlements, sont néanmoins quasi-imposées socialement, notamment pour la bonne réputation, la renommée de l'entreprise, s'il s'agit de normes que l'on ne qualifie pas de formelles mais « d'effectives », il s'agit encore d'une responsabilité passive.

2.2. Une conception éthique de la responsabilité de l'entreprise

En revanche, dans une perspective éthique, il peut s'agir d'une responsabilité active. Activement responsable de ses faits et geste, en fonction de la contribution au Bien commun sur laquelle librement elle s'engage, l'entreprise se doit de définir ses propres normes vis-à-vis des ordres économique, social et environnemental. Pleinement responsable, elle est à même de définir les critères de son propre audit, les indicateurs de cet audit. Dans cette philosophie, le sens et la portée de l'audit social sont profondément amplifiés.

Ces normes dépassent ainsi ce qui est imposé de l'extérieur. Cette démarche est sans doute un moteur de progrès à l'échelle macro de la société. Dans une telle logique, l'avenir ne se prédit ni ne se prévoit, passivement, il se *construit* : indirectement, cette conception peut avoir une fonction d'anticipation sur de futures normes qui deviendront obligatoires.

Nous concevons ici l'élaboration de son référentiel par l'entreprise comme un moyen d'enclencher à son échelle micro la dynamique d'une spirale vertueuse entre les performances de sa RSE.

Bien loin qu'elles se manifestent comme rivales, ces performances, aspirées vers un Bien commun, doivent s'entraîner l'une l'autre. Comment peut s'expliquer la dynamique du triangle des performances de l'entreprise Pollet Peinture, PME spécialisée dans le second œuvre du bâtiment, où nous avons conduit notre recherche-action ?

- Sans une efficacité économique de Pollet Peinture (une évolution positive de son chiffre d'affaires, une rentabilité maintenue, un suivi de la satisfaction de ses clients), pas de performance sociale (une efficacité économique donne les moyens de développer l'employabilité et de bonnes conditions de travail), ni de développement de l'environnement local.
- Sans sa performance sociale (une implication réelle de l'ensemble des personnels sur les chantiers et dans les bureaux, de bonnes conditions de travail), pas d'efficacité économique ni de respect de l'environnement (conditionnés par les comportements qui en découlent).
- Sans sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement (en utilisant des produits qui ne le dégradent pas, en faisant des économies d'énergie), les performances sociale et économique risqueraient d'être mises à mal (incompatibilité possible entre les pratiques de l'entreprise et les valeurs des salariés et des clients).

Méthodologie

Comment responsabiliser l'entreprise ? Au départ une entreprise n'est ni morale ni immorale, elle est amorale. Ce sont les acteurs qui la constituent qui peuvent avoir une éthique responsable. Comment favoriser une attitude qui engage ces derniers dans une prise de responsabilité en phase avec la spirale vertueuse de la RSE ? Une application du principe de subsidiarité ouvre une voie pratique et simple pour mettre en œuvre cette logique dans l'organisation.

1. Le principe de subsidiarité pour responsabiliser les salariés de l'entreprise

Le principe de subsidiarité, tel que nous pouvons le pratiquer au sein de l'entreprise se fonde sur une responsa-

[6] Littéralement, l'accountability est « la capacité à rendre des comptes ».

bilisation individuelle et collective de l'ensemble des acteurs qui la constituent.

Le concept a été imaginé originellement par Aristote : celui-ci préconise que dans une organisation, chaque échelon, en partant du bas vers le haut, réalise tout ce pour quoi il est compétent, 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 dessus encore la cité. Le village laisse la famille faire tout ce qu'elle est capable de 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 introduira cette pensée d'Aristote dans l'Europe médiévale. Il y intègrera la notion de Bien commun, nécessaire à ses yeux pour garantir la cohérence des décisions émergentes et multiples. On retrouve ici le concept exposé plus haut pour assurer la construction du tétraèdre interactif.

2. L'application du principe de subsidiarité pour l'élaboration du référentiel d'audit de Pollet Peinture

Dans la recherche-action que nous avons conduite au sein de Pollet Peinture, comment ses salariés auraient-ils pu s'approprier (*rendre propres à eux)* les items de son référentiel d'audit sans avoir été associés à son élaboration, et donc s'y sentir engagés ? Il a été décidé que l'ensemble du personnel de la PME, quelle que soit sa fonction, son niveau dans la hiérarchie pourrait s'approprier les normes de sa propre responsabilisation.

On rappellera l'étymologie du mot norme : il vient du latin « norma ». La norma est un outil, une sorte d'équerre, faite de deux pièces en forme de T. Cet outil est doté d'une double fonction. En effet la norma peut servir d'une part à *concevoir* une forme, d'autre part à *vérifier* angles droits et lignes droites (Catherine Thibierge, 2008).

C'est ainsi que la norme peut servir à prescrire l'action en déterminant le tracé de ce qu'il s'agira d'accomplir : c'est cette première fonction que Pollet Peinture a pratiquée dans l'élaboration du référentiel. Ce sera après coup, au moment de l'audit proprement dit, l'instrument qui permettra de vérifier que l'entreprise est bien d'équerre par rapport à ses engagements.

Pour des raisons de disponibilité, il n'a naturellement pas été possible de mobiliser de façon exhaustive tout l'effectif des salariés. Un groupe de référence a donc été constitué, regroupant pour nos séances de travail les différents niveaux dans l'entreprise, depuis le peintre, l'agent de maîtrise, le chef d'atelier, le métreur, la direction[7]…

Ce groupe a été conduit à formuler la mission de l'entreprise, en pensant cette mission comme une contribution au Bien commun, puis à définir les valeurs de l'entreprise pouvant favoriser cette contribution.

Ensuite, le groupe de référence a dû imaginer les items du référentiel en amont de l'audit et à les assortir d'indicateurs pour l'acte d'audit proprement dit. Notre rôle dans cette partie de l'opération a été uniquement un rôle de facilitateur et de régulateur. Il était fondamental que la fonction de production fût intégralement assurée par les salariés de Pollet Peinture.

La mise en œuvre de cette méthodologie a mobilisé l'entreprise pendant cinq demies journées, réparties sur deux mois. L'espacement entre les séances aura permis au groupe de référence de s'assurer être bien en phase avec les autres acteurs dans l'entreprise.

Déroulement de notre recherche-action et résultats

1. Présentation de l'entreprise Pollet Peinture

Pollet Peinture est une entreprise familiale créée vers la fin du XIVe siècle. Elle est avant tout une entreprise de peinture, même si elle a su diversifier ses activités (ravalement, papier peint et tenture, sol souple et moquette, rénovation…).

Depuis un an, elle est implantée dans une zone industrielle à proximité de la ville d'Orléans. Elle emploie une centaine de salariés, dont six personnes dans son bureau d'études, considéré comme un des services stratégiques de l'organisation. La moyenne d'âge est d'environ 40 ans. Dans ce contexte, la PME mène une politique régulière de formation pour pallier le départ à la retraite d'une partie significative de l'effectif dans ces prochaines années.

2. Les principes de gouvernance de Pollet Peinture

2.1. La mission et les valeurs de l'entreprise

Le groupe de référence s'est accordé facilement sur la mission de son entreprise :

« un service, celui de la finition en bâtiment ».

[7] Les participants ont été sollicités en fonction de 5 critères explicites : être volontaires, crédibles, critiques, constructifs, bon communicants.

Pour réaliser cette mission comme une contribution au Bien commun, le groupe de travail a fait émerger plusieurs valeurs référentielles :
- Communication, esprit d'équipe et cohésion.
- Respect.
- Qualité du service, amour du travail.
- Savoir-faire, professionnalisme, savoir transmettre.
- Fidélité.
- Diversités sociales.

2.2. La définition des items pour constituer l'audit social

On peut concevoir que l'engagement responsable de l'entreprise s'élabore en respectant deux impératifs complémentaires :
- Décider de façon responsable, c'est se donner des priorités : l'entreprise responsable doit être capable de définir le poids des enjeux qu'elle poursuit dans les dimensions où elle s'engage librement. Elle ne peut pas s'engager sur toutes choses, elle doit faire ses choix. Un irresponsable s'engage à tout, un acteur responsable choisit ses priorités.
- S'engager à répondre, c'est se donner des priorités sur lesquelles on ait un pouvoir d'action. Une entreprise responsable ne saurait s'engager que sur ce qu'elle peut tenir.

C'est à partir de ces considérations que le groupe de référence de Pollet Peinture a listé les items de son audit social. En fonction de la mission spécifique de l'entreprise et des valeurs qui lui sont propres, il a sélectionné quinze rubriques, en multipliant une pondération de l'importance de leurs enjeux par des points évaluant le pouvoir d'action de l'entreprise sur chacune d'elles[8] :

Pour la performance économique les questions à se poser seront :
- L'évolution du chiffre d'affaires est-elle aujourd'hui positive ?
- La rentabilité progresse-t-elle depuis les trois dernières années ?
- Quelle est l'évolution de la part de marché de Pollet Peinture par rapport à ses concurrents sur les trois dernières années ?
- A-t-on le souci d'un suivi de la satisfaction du client ?
- La stratégie de Pollet Peinture fait-elle l'objet d'une information diffusée à l'ensemble des collaborateurs ?

Pour la performance sociale, elles seront :
- L'entreprise s'assure-t-elle du niveau de satisfaction de ses collaborateurs ?
- Pollet Peinture favorise-t-elle l'aménagement du temps de travail ?
- Pollet Peinture se préoccupe-t-elle des conditions de travail ?
- Les décisions stratégiques et les éléments importants de la vie de Pollet Peinture sont-ils expliqués aux salariés ?
- Pollet Peinture est-elle plus attractive que ses concurrentes et fidélise-t-elle ses salariés ?

Pour la performance environnementale, elles seront :
- Pollet Peinture prend-elle en compte ses impacts environnementaux (ressources naturelles, consommation d'énergie, recyclage…) lors du choix des produits et dès la conception des services (éco-conception) ?
- Pollet Peinture prend-elle des mesures pour réduire, valoriser et traiter les déchets ?
- Pollet Peinture prend-elle en compte le respect de son environnement sociétal ?
- Pollet Peinture respecte-t-elle la diversité de son environnement en employant des collaborateurs différents par leurs origines, leur âge, leur sexe…
- Pollet Peinture conduit-elle des actions en faveur de l'insertion ?

3. La définition des indicateurs de l'audit social par les salariés de Pollet Peinture

Chacun des quinze items listés par le groupe de référence a été décliné sous forme d'indicateurs très factuels, définis en sorte que l'on puisse répondre de façon binaire à la question « ont-ils été atteints ou non ? ». Il ne s'agit pas de reproduire ici les quelque soixante indicateurs qui ont été formalisés. À titre d'illustration, nous citerons les indicateurs qui permettront de vérifier d'une part l'un des items de la performance sociale et d'autre part l'un des items de la performance environnementale de Pollet Peinture.

À la question : Pollet Peinture favorise-t-elle l'aménagement du temps de travail ?

Ont été associés les indicateurs suivants :
- Y a-t-il un dispositif qui favorise le développement du temps partiel ?
- Le lissage du salaire sur l'année avec le système de modulation apporte-t-il satisfaction aux salariés concernés (partie chantiers) ?
- Y a-t-il une réelle concertation pour prendre en compte les congés scolaires au choix du personnel et de l'entreprise (en fonction de son planning) ?
- Les demandes de congés individuels de formation (CIF) reçoivent-ils un avis favorable ?

[8] Cette démarche s'inspire de la technique d'analyse du champ des forces de Kurt Lewin (1972).

- Les CIF sont-ils effectivement encouragés en cas de besoin de mobilité professionnelle (interne ou externe) ?
- Une formation pour atteindre le niveau requis est-elle systématiquement proposée dans la perspective d'évolution (interne ou externe) ?

À la question : Pollet Peinture » prend-elle des mesures pour réduire, valoriser et traiter les déchets ?

Ont été associés les indicateurs suivants :
- Le ratio entre déchets valorisés (réutilisés) et déchets traités (perdus) s'améliore-t-il ?
- Le service qualité analyse-t-il régulièrement ce ratio ?
- Y a-t-il une sensibilisation de l'ensemble des personnes à la gestion des déchets de Pollet Peinture ?
- Y a-t-il une formation pour tous les apprentis et pour l'ensemble des salariés (dans les chantiers et dans les bureaux) à cette gestion des déchets ?
- Mesure-t-on les effets de la formation donnée à tous les apprentis et à l'ensemble des salariés à la gestion des déchets ?

Ces indicateurs pourront être mis à jour d'une période sur une autre pour actualiser le référentiel d'audit en pratiquant la même méthode. Cette opération itérative aura pour vertu de tirer des leçons régulières et concrètes sur le fonctionnement de la PME dans sa responsabilité active.

Conclusion

Notre démarche doit produire un mouvement spéculaire entre la responsabilisation des salariés et celle de l'entreprise. L'entreprise est responsable parce que ses salariés le sont. Mais ceux-ci ne seraient pas motivés pour le rester si leur entreprise ne l'était pas elle-même vis-à-vis de ses parties prenantes. La recherche-action que nous avons conduite au sein de l'entreprise Pollet Peinture relève d'une démarche *clinique* : les indicateurs définis par les salariés sont conçus sur mesure pour cette PME et ne sauraient être utilisés à l'identique dans une autre entreprise.

En revanche la méthode suivie peut être reproduite dans d'autres organisations. L'application du principe de subsidiarité pour élaborer les normes de l'audit social nous est apparue tout aussi opérante dans une petite entreprise que dans une plus grande pour responsabiliser l'ensemble des salariés dans ses dimensions sociétales.

Bibliographie

Aristote *Métaphysique* (date indéterminée).

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

Berger, G. (1967) *Étapes de la prospective*, Presses universitaires de France, Paris.

Coase, R. (1937) *The Theory of the Firm, Economica*, Revue d'économie française, Paris.

Cornu, G. (2004) *Vocabulaire Juridique*, Presses universitaires de France, Paris.

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

Igalens, J. & Cambremalle, M. (2005) *L'Audit social*, Presses universitaires de France, Paris.

Kaldor, N. (1998) *Causes of growth and stagnation in the world economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lewin, K. (1972) *Psychologie dynamic*, Presses Universitaires de France, Paris.

Pascal, B (1670). *Pensées* N° 72 et 793 dans l'édition de Brunschvicg.

Perez, R (2003) *La Gouvernance de l'Entreprise*, La Découverte, Paris.

Revue Management et Avenir, Dossier N° 3 (2005).

Ricardo, D. (1817) *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Flammarion, Paris.

Smith, A. (1776*) Wealth of Nations,* W; Strahan and T. Cadelle, Londres.

Thibierge, C. (2008) *Archives de philosophie du Droit, Tome 51*, Dalloz, Paris (à paraître).

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

La réussite de la mobilité internationale : perspective individuelle et organisationnelle

Jean-Luc Cerdin
Professeur ESSEC
cerdin@essec.fr

Marie Le Pargneux
Doctorante
Université de Corse - UFR Sciences de Gestion
marie.lepargneux@free.fr

Introduction

Dans un contexte de mondialisation accrue, de plus en plus d'entreprises relèvent le défi d'envoyer certains de leurs salariés en expatriation. Face au constat de difficulté à gérer cette population particulière, les gestionnaires en ressources humaines comme les chercheurs se sont posés la question : « pourquoi certaines personnes réussissent leur expatriation alors que d'autres échouent ? ». De nombreuses recherches s'intéressent ainsi aux déterminants de la réussite de la mobilité internationale. De cette question découlent beaucoup de réponses très variées, parce que, notamment, la réussite ou l'échec de la mobilité internationale ne sont pas appréhendés selon les mêmes critères. Dans cet article, nous ne nous intéressons pas aux déterminants de la réussite, mais à la réussite elle-même, tentant de combler une lacune constatée dans la revue de littérature. Notre objectif est double. Nous souhaitons permettre aux individus et aux entreprises de mieux comprendre ce qui peut définir la réussite de la mobilité internationale. Nous nous attachons particulièrement à montrer que ce qui peut être considéré comme une réussite pour l'organisation peut ne pas l'être pour les expatriés, et inversement. Notre seconde ambition est de permettre aux chercheurs d'avoir une meilleure connaissance des critères de réussite ou d'échec de la mobilité internationale utilisés dans la littérature, et d'ouvrir la réflexion sur le choix de ces critères. Nous proposons de structurer les critères en nous appuyant sur la théorie de la carrière et la littérature liée à la mobilité internationale.

Notre effort de mieux définir la réussite d'une expatriation est notamment suscité par le constat d'une grande hétérogénéité dans les critères de réussite ou d'échec présentés dans les articles conceptuels et empiriques. Cette hétérogénéité n'est généralement pas soulignée par les chercheurs. Selon Harrison et Shaffer (2005), dans les années 1980, l'accent est principalement mis sur l'adaptation des expatriés. Les recherches confirment la nature multidimensionnelle de cette adaptation - adaptation générale, à l'interaction, et au travail. Dans les années 1990 les conséquences d'une mauvaise adaptation apparaissent, avec le retour prématuré des expatriés (Harrison et Shaffer, 2005). Caligiuri (1997) identifie à la fin des années 1990 trois critères dominants, en ajoutant à l'adaptation et au retour prématuré la performance pendant l'affectation. Dans cette perspective en trois dimensions, l'adaptation est souvent pressentie comme l'une des causes du retour prématuré de l'expatrié et de la non performance (e.g. Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2002 ; Takeuchi, Tesluk, Yun et Lepak, 2005). L'adaptation devient alors un antécédent de la réussite ou de l'échec de l'expatriation. Le critère de retour prématuré de l'expatrié semble avoir suscité

un attrait particulier, offrant alors une « mesure du taux d'échec » de l'expatriation (e.g. Black, 1988 ; Forster, 1997 ; Harzing, 1995 ; Naumann, 1992). Cherchant à aller au-delà de ce « taux d'échec » controversé, Harzing et Christensen (2004) proposent une revue de littérature consacrée au concept d'échec d'expatriation. Ils identifient dans les articles écrits sur le thème de la mobilité internationale cinq éléments contribuant à la définition de l'échec d'expatriation : (1) le départ prématuré de l'affectation étrangère, (2) le départ prématuré provoqué par une raison identifiée, (3) le manque de performance pendant l'affectation, (4) la rupture de la relation d'emploi après le retour, (5) les problèmes liés au retour. Les critères étudiés dans les recherches empiriques, conceptuelles ou dans les méta-analyses sont en réalité plus hétérogènes que ce qu'affirment Harrison et Shaffer (2005), Caligiuri (1997), ou encore Harzing et Christensen (2004).

Dans une première partie nous présentons un tableau rassemblant 52 recherches qui exposent des critères de réussite ou d'échec de la mobilité internationale. Suite à l'analyse de ce tableau, nous proposons nos propres critères de la réussite d'une expatriation, qui prennent en compte à la fois la réussite individuelle et la réussite organisationnelle. La seconde partie de notre article se focalise sur la réussite individuelle et la troisième partie sur la réussite organisationnelle. Nous concluons par les implications de cette étude, d'un point de vue pratique et d'un point de vue académique.

1. L'hétérogénéité des critères dans la revue de littérature

Le tableau 1 expose les critères présentés dans les différents types de recherches pour caractériser la réussite ou l'échec de la mobilité internationale. Même si ce tableau ne prétend pas à être exhaustif, il montre néanmoins l'hétérogénéité des critères employés et de la combinaison de ces critères. Les travaux effectués à la suite de Black et al. (1991) sur l'adaptation ayant été largement étudiés dans la lignée directe de leur origine, avec notamment la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer et Luk (2005), nous ne reprenons pas ici l'ensemble des recherches qui se concentrent sur ce concept. L'adaptation est de plus très souvent reconnue comme un antécédent de la réussite et non pas un critère en soi de réussite de la mobilité internationale.

Tableau 1 : *Critères de réussite ou d'échec de la mobilité internationale dans la revue de littérature*

Journal*	Auteurs	Année	Type de recherche	Critères pendant la mobilité internationale	Critères au retour de la mobilité internationale
HRM	**Baruch et Altman**	**2002**	**conceptuelle**	**Performance** **Retour prématuré** **Retrait psychologique**	**Etre plafonné dans sa carrière** **Quitter l'organisation**
IJM	**Baruch, Steele et Quantrill**	**2002**	**qualitative**	**Retour prématuré** **Performance**	
PR	**Bhanugopan et Fish**	**2006**	**quantitative**	**Intention de turnover**	
AMJ	**Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer et Luk**	**2005**	**méta-analyse**	**Adaptation culturelle** **Adaptation à l'interaction** **Adaptation au travail** **Satisfaction au travail** **Retrait psychologique** **Performance (performance vis-à-vis des tâches, performance vis-à-vis des relations, performance globale)**	
IJOA	**Bhuian et Al-Jabri**	**1996**	**quantitative**	**Tendance au turnover**	
JIBS	**Birdseye et Hill**	**1995**	**quantitative**	**Tendance au turnover**	
HR	**Black**	**1992**	**quantitative**		**Adaptation au retour** **Performance au travail**
JIBS	**Bolino**	**2007**	**conceptuelle**		**Réussite de carrière intra-organisationnelle (avancement de carrière)** ***Résultat organisationnel et individuel*** **Volonté des autres salariés à partir en expatriation** **Turnover**
PR	**Bonache**	**2005**	quantitative	**Satisfaction au travail**	**Satisfaction au travail**
chapitre	**Caligiuri**	**1997**	**quantitative**	**Achèvement de l'affectation** **Adaptation interculturelle** **Performance**	
PP	**Caligiuri**	**2000**	**quantitative**	**Retour prématuré** **Performance**	
HRP	**Downes et Thomas**	**1999**	**quantitative**	**Adaptation interculturelle** **Engagement professionnel** **Satisfaction au travail** **Transfert de connaissances, réussite organisationnelle**	

Journal*	Auteurs	Année	Type de recherche	Critères pendant la mobilité internationale	Critères au retour de la mobilité internationale
CDI	**Downes, Thomas et Singley**	**2002**	**quantitative**	**Satisfaction au travail**	
JIBS	**Feldman et Thomas**	**1992**	**quantitative**	**Performance globale** **Relations avec les nationaux du pays d'hôte** **Acquisition de compétences** **Intention de rester** **Influence mutuelle** **Motivation interne** **Satisfaction au travail** **Stress psychologique** **Stress physiologique**	
IJHRM	**Feldman et Bolino**	**1999**	**quantitative**	**Satisfaction au travail** **Intention de terminer l'expatriation** **Connaissance du business international**	
JIBS	**Feldman et Tompson**	**1993**	**quantitative**	***Indicateurs d'adaptation au nouveau travail*** **Satisfaction générale au travail** **Satisfaction vis-à-vis du salaire** **Satisfaction vis-à-vis des collègues** **Satisfaction vis-à-vis de la supervision** **Satisfaction vis-à-vis de la sécurité du travail** **Satisfaction vis-à-vis des opportunités de progression dans le travail** **Intention de rester** **Bien-être psychologique** **Performance générale au travail** **Connaissance du business international** **Capacité à travailler dans un environnement multiculturel**	***Indicateurs d'adaptation au nouveau travail*** **Satisfaction générale au travail** **Satisfaction vis-à-vis du salaire** **Satisfaction vis-à-vis des collègues** **Satisfaction vis-à-vis de la supervision** **Satisfaction vis-à-vis de la sécurité du travail** **Satisfaction vis-à-vis des opportunités de progression dans le travail** **Intention de rester** **Bien-être psychologique** **Performance générale au travail** **Connaissance du business international** **Capacité à travailler dans un environnement multiculturel**
IJHRM **CDI**	**Forster** **Gabel, Dolan et Cerdin**	**1997** **2005**	**qualitative et quantitative** **quantitative**	**Retour prématuré** **Impact sur la performance au travail et les perspectives de carrière** **Impact sur la carrière du conjoint** **Impact sur la vie personnelle et familiale** **Adaptation culturelle, à l'interaction, au travail** **Intention de quitter,** **Satisfaction générale,**	

Journal*	Auteurs	Année	Type de recherche	Critères pendant la mobilité internationale	Critères au retour de la mobilité internationale
				Performance	
IJHRM	**Harrison et Shaffer**	**2005**	**quantitative**	***Performance au travail*** **Achèvement des tâches** **Construction du réseau** **Performance globale**	
JIBS	**Harvey**	**1989**	**quantitative**		**Stress psychologique**
IJHRM	**Harzing**	**1995**	**méta-analyse**	**Retour prématuré**	
CDI	**Harzing et Christensen**	**2004**	**méta-analyse**	**Départ prématuré de l'affectation étrangère** **Départ prématuré de l'affectation, provoqué par une raison identifiée** **Manque de performance** **Performance selon les attentes de l'organisation**	**Intention de rester** **Problèmes au retour** **Performance selon les attentes de l'organisation**
CDI	**Hyder et Lövblad**	**2007**	**conceptuelle**		**Rétention**
SAM **AMJ**	**Jassawalla, Connolly et Slojkowski**	**1984**	**conceptuelle**		***Résultats au niveau individuel*** **Baisse de l'incertitude et de l'anxiété** **Satisfaction** **Sentiment d'appartenance** ***Résultats au niveau organisationnel*** **Rétention,** **Retour sur investissement du capital humain**
AMM	**Kraimer et Shaffer**	**2004**	**quantitative**		***Réussite individuelle*** **Satisfaction de vie** **Satisfaction de carrière** ***Réussite organisationnelle*** **Transfert de connaissances et compétences** **Intention de rester**
JWB	**Lazarova et Caligiuri**	**2001**	**quantitative**		**Intention de quitter l'organisation**
JIBS	**Lazarova et Cerdin**	**2007**	**quantitative**		**Intention de rester / quitter** ***Réussite individuelle*** **Mobilité psychologique et physique** ***Réussite organisationnelle*** **Transfert de connaissances** **Construction du réseau**

Journal*	Auteurs	Année	Type de recherche	Critères pendant la mobilité internationale	Critères au retour de la mobilité internationale
JWB	**Lazarova et Tarique**	**2005**	**conceptuelle**		**Transfert de connaissances**
IJMa	**Lee**	**2007**	**qualitative**	**Retour prématuré** **Performance**	
ER	**Minbaeva et Michailova**	**2004**	**quantitative**	**Transfert de connaissances**	
IJOPM	**Morgan, Nie et Young**	**2004**	**quantitative**	**Satisfaction avec l'expatriation**	**Satisfaction avec le retour d'expatriation**
JIBS	**Naumann**	**1993**	**quantitative**	**Satisfaction au travail intrinsèque** **Satisfaction au travail extrinsèque**	
JIBS	**Naumann**	**1992**	**conceptuelle**	**Turnover interne, turnover externe**	
JPSSM	**Naumann, Widmier, Jackson et Donald**	**2000**	**quantitative**	**Turnover**	
AMR	**Newman, Bhatt et Gutteridge**	**1978**	**conceptuelle**	**Efficacité de l'expatrié**	
JIBS	**Oddou, Osland et Blakeney**	**2007**	**conceptuelle**		**Transfert de connaissance au retour**
IJM	**O'Sullivan**	**2002**	**conceptuelle**		**Adéquation du poste au retour** **Réadaptation interculturelle** **Intention de turnover**
HRM	**Porter et Tansky**	**1999**	**conceptuelle**	**Accomplissement par l'expatrié de certains objectifs spécifiques**	
CDI	**Selmer**	**1999a**	**quantitative**	**Adaptation, bien-être subjectif**	
IJCCM	**Selmer**	**2002**	**quantitative**	**Temps nécessaire à l'adaptation** **Satisfaction vis-à-vis de l'affectation** **Perception de la réussite de l'affectation**	
JAP	**Shaffer, Harrison, Gregersen, Black et Ferzandi**	**2006**	**quantitative**	***Efficacité*** **Adaptation (culturelle, à l'interaction, au travail)** **Retrait psychologique** **Performance (contextuelle, aux tâches)**	
JWB	**Stroh, Gregersen et Black**	**1998**	**quantitative**		**Engagement pour l'organisation mère et pour l'unité de travail locale**
IJHRM	**Stroh, Gregersen et Black**	**2000**	**quantitative**		**Engagement pour l'organisation mère et pour l'unité de travail locale**
IJHRM	**Stroh**	**1995**	**quantitative**		**Turnover**
IJHRM	**Suutari et Tornikoski**	**2001**	**quantitative**	**Satisfaction avec le package de compensation**	
AMJ	**Takeuchi, Tesluk, Yun et Lepak**	**2005**	**quantitative**	**Intention de retour prématuré**	
IJIR	**Tucker, Bonial et Lahti**	**2004**	**quantitative**	**Adaptation interculturelle** **Performance au travail**	
SMR	**Varner et Palmer**	**2005**	**conceptuelle**	**Efficacité de l'expatrié pendant son affectation** **Connaissances acquises**	**Institutionnalisation et usage des connaissances acquises** **Temps resté avec l'organisation après le retour**
CDI	**Webb et Wright**	**1996**	**conceptuelle**	**Performance** **Adaptation à un environnement étranger** **Départ prématuré**	
AMR	**Yan, Zhu et Hall**	**2002**	**conceptuelle**	***Réussite individuelle*** **Performance pour accomplir les tâches** **Développement et apprentissage de compétences** **Satisfaction au travail** ***Réussite organisationnelle*** **Accomplissement des tâches organisationnelles** **Atteinte des objectifs organisationnels clés**	***Réussite individuelle*** **Développement continu** **Futures affectations attractives** **Promotion** **Elargissement des responsabilités** ***Réussite organisationnelle*** **Rétention du salarié au retour** **Utilisation de la nouvelle expertise** **Transfert d'expertise**
CDI	**Yavas et Bodur**	**1999**	**quantitative**	**Engagement pour l'organisation et pour l'affectation**	
CDI	**Zikic Novicevic, Harvey et Breland**	**2006**	**conceptuelle**		**Développement de carrière au retour**

***Journal**
AMJ : Academy of Management Journal
AMM : Academy of Management Meeting
AMR : Academy of Management Review
CDI : Career Development International
ER : Employee Relations
HR : Human Relations
HRM : Human Resource Management
HRP : Human Resource Planning
IJCCM : International Journal of Cross Cultural Management
IJHRM : International Journal of Human Resource Management
IJIR : International Journal of Intercultural Relations
SMR : Singapore Management Review
IJM : International Journal of Manpower
IJMa : International Journal of Management
IJOA: International Journal of Organizational Analysis
IJOPM : International Journal of Operations et Production Management
JAP : Journal of Applied Psychology
JIBS : Journal of International Business Studies
JPSSM : Journal of Personal Selling et Sales Management
JWB : Journal of Word Business
PP : Personnel Psychology
PR : Personnel Review
SAM AMJ : SAM Advanced Management Journal

L'analyse du tableau appelle plusieurs remarques. Trois premières remarques nous paraissent importantes en ce qui concerne les critères de réussite pendant la mobilité internationale :

- Parmi les 37 articles répertoriés, trois critères dominent. La performance est citée 17 fois. Le retour prématuré - qu'il soit nommé turnover, départ prématuré, intention de retour prématuré, intention de rester - est cité à 19 reprises. La satisfaction apparaît 13 fois. Lorsque plusieurs facettes d'un même concept apparaissent dans une même étude, nous ne les comptabilisons qu'une fois. Par exemple Feldman et Tompson (1993) mesurent la satisfaction selon 6 facettes (au travail, vis-à-vis du salaire, vis-à-vis des collègues, vis-à-vis de la supervision, vis-à-vis de la sécurité du travail, vis-à-vis des opportunités de progression dans le travail).
- Les trois critères dominants - performance, retour prématuré, satisfaction - ne sont réunis que dans trois recherches. Si la plupart des recherches (22 sur 37) perçoivent la réussite ou l'échec de la mobilité internationale comme une réalité multidimensionnelle, la combinaison des critères varie selon les recherches.
- La carrière est aujourd'hui admise comme étant au centre des préoccupations des expatriés pendant toutes les étapes de la mobilité internationale, avant, pendant et après (e.g. Tung, 1988). Pourtant un seul critère lié à la carrière - la satisfaction vis-à-vis des opportunités de progression dans le travail (Feldman et Tompson, 1993) - est inclus dans les recherches susmentionnées.

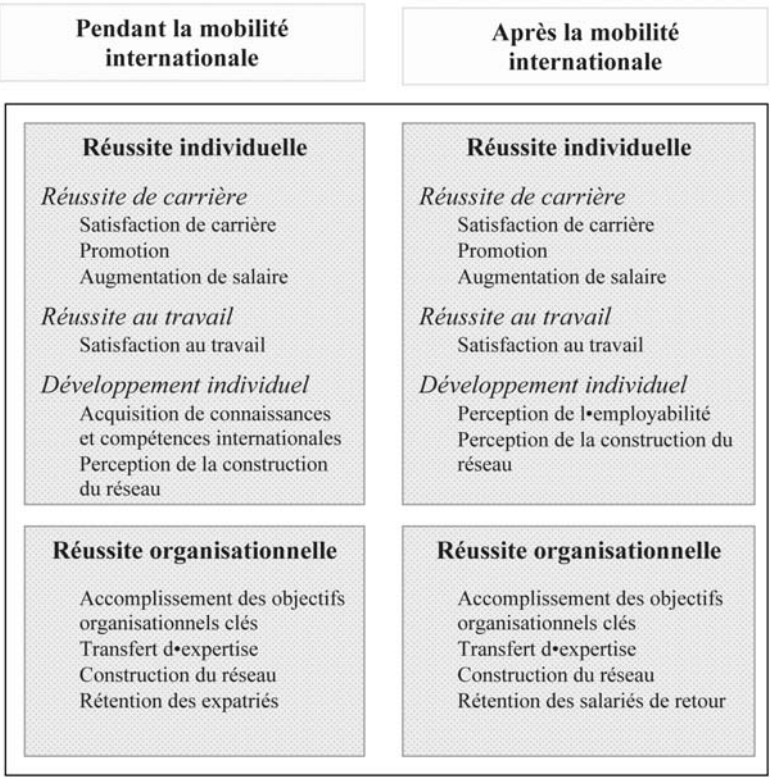
L'analyse nous conduit également à faire trois remarques en ce qui concerne les critères au retour de la mobilité internationale :

- Parmi les 22 articles répertoriés, 13 mentionnent le turnover au retour comme signe d'échec. La satisfaction est proportionnellement moins étudiée au retour, puisque seuls 5 des 22 articles recensés la mentionnent comme critère de réussite. La performance n'apparaît plus qu'à trois reprises, alors qu'émergent deux nouveaux critères, l'utilisation et le transfert de connaissances et compétences, citée 6 fois, et les problématiques de carrière, citées également à 6 reprises.
- Pour la moitié des articles recensés, la réussite est appréhendée de manière multidimensionnelle, et une fois encore les combinaisons varient selon les études.
- La distinction entre les intérêts individuels et les intérêts organisationnels est claire pour 5 articles, même si Bolino (2007) regroupe les critères individuels et organisationnels.

Les études mentionnées dans le tableau 1 ne justifient que rarement le choix des variables qu'elles retiennent pour appréhender la réussite d'une mobilité internationale. Yan, Zhu et Hall (2002) présentent ainsi les critères retenus pour la réussite du temps d'expatriation :
« Une mesure largement utilisée pour le résultat immédiat d'une affectation a été l'accomplissement de l'affectation dans son intégralité (versus retour prématuré). Pour l'entreprise, un critère important pour une affectation réussie est l'achèvement opportun et efficace des tâches organisationnelles. Une affectation serait considérée comme un échec si les objectifs organisationnels clés afférents à celle-ci n'étaient pas accomplis. Pour l'individu, cependant, la réussite signifierait une grande performance, une expérience permettant des apprentissages et un développement, aussi bien que l'expérience d'une forte satisfaction au travail » (p. 378).
La présentation de Porter et Tansky (1999) n'est pas plus développée :
« La réussite peut être définie de différentes manières. Ici [dans cette recherche] nous considérons la réussite pour l'organisation en termes de l'accomplissement par l'expatrié de certains objectifs spécifiques » (p. 47).
Feldman et Bolino (1999) se réfèrent quant à eux à leur modèle pour exposer les variables choisies :
« Le modèle suggère que cette socialisation des expatriés sera positivement reliée à trois variables de résultat : la satisfaction au travail, l'intention de terminer l'affectation étrangère et le développement des connaissances du business international. » (p. 56).
Dans ces exemples caractéristiques de la revue de littérature, aucune explication n'est donnée à l'emploi des critères de réussite de la mobilité internationale. En d'autres termes, qu'est-ce qui justifie la pertinence de l'emploi de ces variables ?

Toutes ces premières remarques requièrent une réflexion plus approfondie. De la revue de littérature ne se dégage pas de cohérence ni de consensus dans la définition de la réussite ou de l'échec de la mobilité internationale. Nous appuyant sur la théorie de la carrière, sur l'évolution des relations d'emploi, et sur la littérature consacrée à la mobilité internationale, nous proposons les critères de réussite exposés dans la figure 1.

Figure 1. *Critères de réussite de la mobilité internationale*



La distinction entre la réussite individuelle et la réussite organisationnelle, proposée tout d'abord par Jassawalla, Connolly et Slojkowski (1984), puis par Yan et al. (2002), a été adoptée dans plusieurs recherches centrées sur le retour d'expatriation (e.g. Kraimer et Shaffer, 2004 ; Lazarova et Cerdin, 2007 ; Suutari et Brewster, 2003). Cependant, à notre connaissance, les recherches empiriques centrées sur le temps passé hors du pays d'origine omettent encore cette distinction. Nous détaillons ci-après chacune des variables retenues, en commençant par les variables de réussite individuelle et en poursuivant par les variables de réussite organisationnelle.

2. La réussite individuelle

La réussite de la mobilité internationale peut être évaluée d'un point de vue individuel par les critères de la réussite de carrière, de la réussite au travail, et du développement individuel.

2.1. La réussite de carrière

La théorie de la carrière différencie la carrière interne de la carrière externe, ou la carrière subjective de la carrière objective. La carrière subjective reflète le sens que revêtent pour l'individu les attributs de sa propre carrière (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005). Elle se définit par les aspirations, valeurs, perceptions, et réactions effectives face aux expériences de travail de l'individu (Lazarova et Tarique, 2005 ; Schein, 1978 ; Suutari et Taka, 2004). En d'autres termes, la carrière interne oriente l'individu non seulement sur ce qu'il veut et pense être important mais aussi sur ce qu'il ressent et croit être le meilleur (Chompookum et Derr, 2004). Elle touche à l'identité même de la personne face à son travail, et serait de ce fait plus durable que l'occupation simple d'un poste au sein d'une organisation (Chompookum et Derr, 2004). La carrière objective réfère quant à elle à la succession d'emplois et de positions au travers desquels le salarié progresse (Lazarova et Tarique, 2005). Elle est la partie « publiquement accessible » de la carrière (Arthur et al., 2005). L'interprétation et l'examen des mêmes situations de carrière sont alors accomplis selon le point de vue institutionnel ou organisationnel (Arthur, 1994 ; Kohonen, 2005).

La réussite de la carrière peut être évaluée selon ces deux perspectives. De manière générale, elle peut être définie comme l'atteinte des résultats - liés au travail - souhaités à tous les stades des expériences professionnelles de la personne (Arthur et al., 2005). Dans la perspective subjective, la réussite de la carrière est évaluée selon des critères qui sont propres à chaque individu alors que dans l'optique de la carrière externe, les critères de succès deviennent objectifs dans le sens où ils

sont définis 'en dehors' de l'individu, comme l'entreprise ou la société (Cerdin, 2004).

Dans le contexte domestique, la réussite de carrière a été très largement étudiée, intéressant non seulement les chercheurs, les praticiens, mais également les individus engagés dans leur carrière (Heslin, 2005). Les définitions, conceptualisations et opérationnalisations de la réussite de carrière présentent une grande unité (Harris et Ogbonna, 2006), bien que certaines recherches aient questionné les conceptualisations et évaluations du succès de carrière (e.g. Gunz et Heslin, 2005 ; Heslin, 2005). Dans une récente méta-analyse sur le sujet, Ng, Eby, Sorensen et Feldman (2005) utilisent le critère subjectif de la satisfaction de carrière, et les critères objectifs de la promotion et de l'augmentation de salaire. C'est le choix qu'ont fait avant eux Seibert, Kraimer et Crant (2001), et Seibert, Kraimer et Liden (2001), parce que ces mesures « reflètent non seulement les critères conventionnels de la réussite, mais aussi le sentiment de réussite relatif aux objectifs et attentes de l'individu » (Seibert, Kraimer et Liden, 2001, p. 220). Le statut est également mentionné dans certaines études comme critère de réussite externe (e.g. Judge, Higgins, Thoresen et Barrick, 1999 ; Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006), mais celui-ci semble plus difficile à évaluer (Harris et Ogbonna, 2006). Il est alors peu utilisé.

Dans le contexte de la mobilité internationale, la carrière est l'une des préoccupations premières du salarié pendant toute la durée de l'expatriation, avant, pendant et après (Tung, 1988). Les recherches ont commencé à s'intéresser à cette question, mais de manière restrictive. Elles examinent l'impact que peut avoir une mobilité internationale sur l'avancement de carrière. Le constat est celui d'un paradoxe entre les fortes attentes des futurs expatriés dont la motivation est de faire progresser leur carrière et le sentiment au retour que l'expatriation a eu un impact négatif sur leur carrière intra-organisationnelle (e.g. Feldman, 1991 ; Stahl et Cerdin, 2004 ; Stahl, Miller et Tung, 2002). A titre d'exemple, Bolino (2007), s'appuyant notamment sur les travaux de Stahl et al. (2002), crée un modèle liant les « antécédents de la réussite de carrière de l'expatrié de retour » à la « réussite de carrière intra-organisationnelle ». L'auteur reconnaît que la réussite de carrière peut être objective ou subjective, mais affirme qu'il ne s'intéressera dans cette recherche qu'à l'avancement de carrière. Nous percevons deux limites à ces études : d'une part elles se concentrent sur le retour de la mobilité internationale et ne considèrent pas que le temps d'expatriation peut faire en lui-même l'objet d'une réussite de carrière, et d'autre part elles n'étudient que l'avancement de carrière, marque d'une réussite de carrière externe. Par ailleurs, nous n'avons trouvé qu'une seule étude mentionnant un critère de réussite de carrière subjective, la satisfaction vis-à-vis des opportunités de progression dans le travail (Feldman et Tompson, 1993). Cette lacune nous semble devoir être comblée.

Nous suggérons que la réussite de carrière devrait être évaluée pendant la période d'affectation à l'étranger et au retour, selon ses deux facettes, objective et subjective. Cela rejoint la définition de la réussite de carrière, qui souligne la dimension temporelle de la réussite - à tous les stades des expériences professionnelles de la personne (Arthur et al., 2005). Dans la lignée des recherches domestiques, nous retenons les critères de réussite de carrière suivants :

- La satisfaction de carrière, comme critère de réussite de carrière interne.
- La promotion et l'augmentation de salaire, comme critères de réussite de carrière externe.

La réussite de la mobilité internationale constitue une réalité multidimensionnelle et complexe. Dans le cas présent, une personne peut être satisfaite de sa carrière dans le cadre de sa mobilité internationale, sans pour autant obtenir une réussite externe, c'est-à-dire sans pour autant être promue et/ou obtenir une augmentation de salaire. La réussite de la mobilité internationale n'est pas nécessairement une réussite globale, entière, dans toutes ses dimensions. Notre parti pris en ce sens nous semble être plus proche de ce qu'expérimentent les personnes en situation de mobilité internationale.

2.2. La réussite au travail

La réussite au travail peut être évaluée par la satisfaction au travail. La satisfaction au travail est « une attitude affective en réponse à l'environnement de travail » (Lankau et Scandura, 2002, p. 781). Pour l'individu, elle peut être définie comme « un état émotionnel positif résultant de l'évaluation de son poste ou de ses expériences de postes » (Locke, 1976, cité dans Naumann, 1992, p. 514).

Les études empiriques et conceptuelles en font souvent l'un des critères de succès de la mobilité internationale (e.g. Bhaskar-Shrinivas et al., 2005 ; Bonache, 2005 ; Downes, Thomas et Singley, 2002 ; Feldman et Bolino, 1999 ; Naumann, 1993). Selon Naumann (1993), la satisfaction au travail est l'un des concepts les plus utilisés dans la littérature organisationnelle. Cette vaste exploitation du concept serait certainement due à l'idée implicite que les travailleurs satisfaits, quelque soit leur niveau, sont d'importants participants de l'efficacité organisationnelle, et au bout du compte de sa réussite à long terme. Les travailleurs insatisfaits, au contraire, seraient perçus comme échouant dans leur contribution à la réussite de l'organisation.
Pour Feldman et Tompson (1993), la satisfaction au travail est un indicateur important de l'adaptation à de

nouveaux postes. Pour Bonache (2005), cette même satisfaction est un construit significatif pour toutes les problématiques sur lesquelles se concentre la littérature sur l'expatriation - l'acceptation de l'affectation, les inquiétudes et attentes des couples expatriés à double carrière, l'adaptation, le retrait psychologique, l'intention de départ prématuré, et l'implication. Downes et al. (2002) voient un lien entre la satisfaction au travail et les retours prématurés pendant l'expatriation. Naumann (1993) différencie quant à lui la satisfaction au travail intrinsèque - tirée notamment de l'expérimentation de sentiments d'accomplissement, de la réalisation de soi - de la satisfaction au travail extrinsèque - tirée des récompenses octroyées à l'individu par ses collègues, supérieurs, ou organisation, qui peuvent prendre la forme de compensation salariale ou d'avancement. Quelque soit l'utilisation faite de cette mesure, la satisfaction au travail est perçue comme un critère essentiel de la réussite de la mobilité internationale. Ce qu'expérimente l'expatrié à son poste de travail lors d'une affectation étrangère est un élément capital de son expérience de mobilité internationale. L'adaptation au travail est ainsi l'un des trois piliers du modèle d'adaptation de Black et al. (1991). Les expatriés prennent de plus des postes souvent cruciaux pour les organisations dans les pays d'affectation (Caligiuri, 2000), avec parfois un rôle de contrôle et de coordination (e.g. Caligiuri, 1997). Tous ces arguments nous invitent à retenir le critère de satisfaction au travail dans notre modèle, pendant l'expatriation et au retour.

Notre tableau de revue de littérature met en exergue un autre critère qui pourrait intuitivement faire partie de la réussite au travail, à savoir la performance au travail. Pour Yan et al. (2002), il s'agit bien d'une réussite individuelle, décrite comme « performance vis-à-vis des tâches ». Cependant, nous suggérons que pour l'individu, ce sont les conséquences de la performance qui constituent les critères de réussite. Dans le modèle conceptuel de Lau et Shaffer (1999, p. 227) le « job performance » est présenté comme antécédent de la réussite de carrière objective et de la réussite de carrière subjective. D'autres études suggèrent qu'une personne performante aura plus de chance d'être satisfaite (e.g. Naumann, 1992). Pour l'organisation, la performance individuelle est directement reliée à la performance globale de l'entreprise. Nous pourrions dire que la somme des performances individuelles constitue en grande partie la performance organisationnelle. Nous parlerons donc de la performance comme un critère de réussite organisationnelle et non un critère de réussite individuelle de la mobilité internationale.

2.3. Le développement individuel

Relativement peu d'études considèrent le développement individuel comme un critère de réussite de la mobilité internationale. Notre tableau de revue de littérature montre que Feldman et Thomas (1992) et Yan et al. (2002) évoquent le développement ou l'acquisition de compétences, tandis que Feldman et Tompson (1993) et Vamer et Palmer (2005) utilisent le critère d'acquisition de connaissances. Pourtant le développement des compétences - qui constitue une facette du développement individuel - durant l'affectation étrangère est particulièrement présent dans la revue de littérature, tout comme la difficulté à utiliser les compétences acquises une fois de retour d'expatriation (e.g. Stahl et Cerdin, 2004). Pour Stahl et Cerdin (2004) l'acquisition de compétences constitue l'un des objectifs de la mobilité internationale. D'autres facettes de développement individuel sont cependant à considérer. Nous suggérons que le développement individuel peut être mesuré par l'acquisition de compétences et connaissances internationales pendant la mobilité internationale, la perception de l'employabilité au retour, et la construction du réseau relationnel pendant les deux étapes.

L'acquisition de compétences et connaissances internationale, et la perception de l'employabilité.

Le développement de compétences pendant l'expatriation fait écho à la perception de l'employabilité au retour. Caligiuri et Di Santo (2001) définissent huit objectifs de développement de compétences lors d'une affectation étrangère, qu'ils regroupent par compétences, connaissances, et traits de personnalité. Leur étude empirique montre que les caractéristiques de personnalité ne peuvent pas être développées grâce à la mobilité internationale, alors que les compétences et connaissances peuvent l'être. Kraimer et Shaffer (2004) vont plus loin en situant l'acquisition de compétences dans l'une des obligations du salarié pendant sa mobilité internationale.

L'employabilité se définit par la capacité d'une personne à être affectée dans un nouveau travail (Le Petit Larousse Illustré, 2005, p. 407). Selon Baruch (2001), « le gain en employabilité dépend de la capacité des personnes à acquérir des compétences requises sur le marché du travail » (p. 545). Eby, Butts et Lockwood (2003) distinguent la perception d'employabilité interne (croyance que la personne a de sa valeur auprès de son employeur), de la perception d'employabilité externe (croyance que la personne a de sa valeur auprès d'autres employeurs).

Le salarié se doit de maintenir une plus-value dans le marché du travail grâce à des compétences transférables (Sullivan, Carden et Martin, 1998). Indispensables dans un contexte de perte de sécurité d'emploi et d'échange entre les parties, le développement des connaissances et des compétences et l'employabilité sont des indicateurs essentiels de la réussite de la mobilité internationale (Arthur et Rousseau, 1996 ; Eby et al., 2003).

Développement du réseau.
L'expatriation permet aux individus de développer leur réseau de contacts à travers le monde (e.g. Caligiuri et Di Santo, 2001 ; Stahl et Cerdin, 2004). Le réseau est nécessaire non seulement pour aider les personnes à être performantes au travail (Greenhaus, Parasuraman, et Wormley, 1990), pour développer leurs compétences grâce aux expériences partagées (Schein, 1996), mais il contribue également au maintien de l'employabilité. Dans un contexte domestique, la construction du réseau est considérée comme un facteur clé pour atteindre les objectifs individuels de carrière (Seibert, Kraimer et Liden, 2001). L'atteinte des objectifs de carrière est une préoccupation des individus non seulement pendant l'expatriation mais aussi au retour. Le développement du réseau est, pour toutes ces raisons, un critère clé de la réussite individuelle pendant la mobilité internationale et au retour.

3. La réussite organisationnelle

La réussite de la mobilité internationale (pendant et après) peut être évaluée du point de vue organisationnel par les critères de l'accomplissement des objectifs organisationnels clés, du transfert de connaissances, de la construction du réseau, et de la rétention des salariés au retour.

3.1. L'accomplissement des objectifs organisationnels clés

La performance pendant et après l'expatriation peut être mesurée par l'accomplissement des objectifs organisationnels clés (Selmer, 2002 ; Yan et al., 2002). La performance est un critère important de réussite (e.g. Caligiuri, 1997 ; Harzing et Christensen, 2004 ; Porter et Tansky, 1999), que nous plaçons du côté de la perspective organisationnelle pour les raisons évoquées précédemment. Porter et Tansky (1999) considèrent que la réussite organisationnelle peut être définie en termes d'atteinte de certains objectifs spécifiques, comme des objectifs financiers ou de qualité. Ce critère peut être appliqué également au retour d'expatriation. Au retour, l'atteinte des objectifs organisationnels clés peut comprendre l'implémentation de processus ou la réduction du temps de production.

3.2. Le transfert d'expertise et la construction du réseau

Alors que l'acquisition de compétences et connaissances et la construction du réseau, d'un point de vue individuel, sont encore peu ou pas utilisées dans les recherches, le transfert d'expertise et la construction du réseau deviennent de plus en plus des critères de réussite de la mobilité internationale, d'un point de vue organisationnel (e.g. Downes et Thomas, 1999 ; Harrison et Shaffer, 2005 ; Kraimer et Shaffer, 2004 ; Lazarova et Cerdin, 2007 ; Lazarova et Tarique, 2005, Oddou, Osland et Blakeney, 2007 ; Yan, et al., 2002).
Le transfert d'expertise peut être considéré comme un terme générique pour mesurer la contribution des expatriés pendant et après leur affectation internationale. Le transfert d'expertise est l'une des principales raisons pour lesquelles l'organisation envoie des salariés en expatriation (Edström et Galbraith, 1977 ; Hocking, Brown et Harzing, 2004). Il contribue à l'apprentissage organisationnel. Les expatriés peuvent transférer leur expertise dans l'organisation d'accueil, et transférer l'expertise acquise pendant l'expatriation une fois de retour dans l'organisation d'origine (Lazarova et Cerdin, 2007). Le transfert d'expertise représente une source essentielle de compétitivité pour les entreprises multinationales, tout comme la construction d'un réseau de contacts internationaux (Carpenter, Sanders et Gregersen, 2001 ; Cassiday, 2005 ; Lazarova et Cerdin, 2007 ; Lazarova et Tarique, 2005). Si les organisations n'ont pas mis en place une stratégie, pendant l'expatriation et au retour, pour permettre aux individus de transférer leur expertise et d'utiliser leur réseau, elles ne bénéficieront que dans une moindre mesure de l'expertise et du réseau de l'individu, qui plus est si l'expatrié quitte l'organisation (Lazarova et Cerdin, 2007). La construction du réseau devrait être un critère de succès organisationnel pendant l'expatriation et au retour, l'organisation pouvant bénéficier du réseau individuel de l'expatrié non seulement au retour mais aussi pendant l'expatriation elle-même.

3.3. La rétention des salariés de retour d'expatriation

La littérature sur le retour de la mobilité internationale met fortement l'accent sur le problème lié au fort taux de turnover enregistré dans les mois qui suivent le retour (e.g. Black, 1992 ; Bossard et Peterson, 2005 ; Harvey, 1983 ; Lazarova et Caligiuri, 2001 ; Paik, Segaud et Malinowski, 2002 ; Suutari et Brewster, 2003). Le turnover reste un critère essentiel de la réussite du point de vue organisationnel, pendant et après l'expatriation, parce que le coût de l'expatriation signifie de la part de l'organisation un investissement important. Cet investissement est perdu en cas de départ de l'expatrié ou du salarié de retour d'expatriation. Jassawalla et al. (1984) évoquent de manière large le retour sur investissement du capital humain. De plus, un échec d'expatriation conduisant au départ du salarié pourra freiner les salariés de l'organisation dans leur souhait de s'expatrier à leur tour (e.g. Bolino, 2007).

Conclusion

Cet article examine les critères de réussite ou d'échec de la mobilité internationale. Nous avons d'abord montré, à partir d'une revue de littérature, l'hétérogénéité des critères utilisés et de leur combinaison, sans que le choix de ces critères ne soit justifié. Nous avons alors proposé une clarification et une intégration des critères de la réussite de la mobilité internationale en nous appuyant à la fois sur la littérature sur les carrières et sur la mobilité internationale. Ces critères incluent deux perspectives, la perspective individuelle et la perspective organisationnelle. D'un point de vue individuel, la réussite de la mobilité internationale devrait être évaluée en considérant la réussite de carrière et la réussite au travail, et le développement individuel. D'un point de vue organisationnel, la réussite de la mobilité internationale devrait être évaluée en considérant l'accomplissement des objectifs organisationnels clés, le transfert d'expertise, la construction du réseau, et la rétention des expatriés. Issue de la théorie de la carrière et de la littérature liée à la mobilité internationale, cette nouvelle combinaison de critères nous semble ouvrir la voie à une meilleure représentation de la réussite de la mobilité internationale, multidimensionnelle. Nous reconnaissons que cette combinaison n'est pas exempte de critiques, que toute liste est ouverte au débat, particulièrement pour les critères subjectifs où un construit peut se fondre dans un autre (Nicholson et Waal-Andrews, 2005).

Les implications de ce travail sont importantes, tant d'un point de vue académique que d'un point de vue pratique. Pour le chercheur, cet article clarifie la notion de réussite de la mobilité internationale, offre une revue de littérature et des pistes pour la mesure de cette réussite. Les variables retenues dans notre modèle ont été pour la plupart déjà opérationnalisées. Par exemple la satisfaction de carrière peut être mesurée par l'échelle proposée par Greenhaus, et al. (1990). L'employabilité peut être évaluée en utilisant la mesure de Eby et al. (2003). Cependant la réussite organisationnelle en terme de transfert d'expertise est plus difficile à mesurer et nécessite la construction d'une nouvelle échelle. Les études empiriques qui peuvent s'ensuivre permettront d'évaluer l'interaction possible entre les variables, et de mesurer la manière dont un individu peut réussir sur l'une ou l'autre des facettes et échouer sur les autres.
Du point de vue pratique, cet article permet aux organisations et aux individus de mieux appréhender la nature multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale et de la distinction entre les perspectives organisationnelles et individuelles. La rétention des salariés au retour est, par exemple, un qualificatif de la réussite organisationnelle. Le salarié peut trouver de son côté de meilleures opportunités de carrière en dehors de son organisation, et de ce fait être satisfait en terme de carrière, remplissant une facette de la réussite individuelle de l'expatriation. L'entreprise a tout intérêt à s'intéresser aux deux perspectives, notamment dans une logique de fidélisation des salariés, de performance organisationnelle et de transfert de connaissances. L'individu gagnerait également à comprendre ces différences de points de vue, en particulier dans une logique de gestion de carrière. Notre article propose une nouvelle exploration de la réussite de la mobilité internationale sur laquelle les recherches futures pourront se développer.

Bibliographie

Arthur, M. B, Khapova, S.N., et Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior,* 26 (2), 177-202.

Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career : A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior,* 15 (4), 295-306.

Arthur, M.B., et Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career : *A new employment principle for a new organizational era.* New York : Oxford University Press.

Baruch, Y. (2001). Employability : A substitute for loyalty? *Human Resource Management International,* 4 (4), 543-566.

Baruch, Y., et Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs : A taxonomy. *Human Resource Management,* 41 (2), 239-259.

Baruch, Y., Steele, D.J., et Quantrill, G.A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global players. *International Journal of Manpower,* 23 (7), 659-674.

Bhanugopan, R., et Fish, A. (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review,* 35 (4), 449-468.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., et Luk, D.M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment : Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal,* 48 (2), 257-281.

Bhuian, S.N., et Al-Jabri, I.M. (1996). Expatriate turnover tendencies in Saudi Arabia : An empirical examination. *International Journal of Organizational Analysis,* 4, 393-407.

Birdseye, M.G., et Hill, J.S. (1995). Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies : An empirical study. *Journal of International Business Studies,* 26 (4), 787-813.

Black, J.S. (1988). Work role transitions : A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies,* 19, 277-294.

Black, J.S. (1992). Coming home : The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations,* 45 (2), 177-192.

Black, J.S., Mendenhall, M., et Oddou, G.R. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment : An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review,* 16, 291-317.

Bolino, M.C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success : Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies,* 38, 819-835.

Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees : The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review,* 34 (1), 110-124.

Bossard, A.B., et Peterson, R.B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business,* 40, 9-28.

Caligiuri, P. (1997). Assessing expatriates success : Beyond just "being there". In Saunders, D.M., et Aycan, Z. (Eds), *New approaches to employee management, Special issue on expatriate management : Theory and research.* JAI Press, 117-140.

Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology,* 53, 67-88.

Caligiuri, P., et Di Santo, V. (2001). Global competence : What is it, and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning,* 24 (3), 27-35.

Carpenter, M.A., Sanders, W.G., et Gregersen, H.B. (2001). Bundling human capital with organizational context : The impact of international assignment experience on multinational firm performance and Ceo pay. *Academy of Management Journal,* 44 (3), 493-511.

Cassiday, P.A. (2005). Expatriate leadership : An organizational resource for collaboration. *International Journal of Intercultural Relations,* 29 (4), 391-408.

Cerdin, J.-L. (2002). *L'Expatriation.* Paris, Ed. d'Organisations.

Cerdin, J.-L. (2004). L'expatriation : un temps de carrière particulier. In Guerrero, S., Cerdin, J.-L., et Roger, A. (coordonné par), *La Gestion des carrières : Enjeux et perspectives,* Paris, Vuibert, AGRH, 16, 265-282.

Chompookum, D., et Derr, C.B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International,* 9 (4), 406-423.

Downes, M., Thomas, A.S., et Singley, R.B. (2002). Predicting expatriate job satisfaction : The role of firm internationalization. *Career Development International,* 7 (1), 24-36.

Downes, M., et Thomas, A.S. (1999). Managing overseas assignments to build organizational knowledge. *Human Resource Planning,* 39 (2/3), 277-285.

Eby, L.T., Butts, M., et Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior,* 24 (6), 689-709.

Edstrom, A., et Galbraith, J.R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly,* June, 248-263.

Feldman, D.C. (1991). Repatriate moves as career transitions. *Human Resource Management Review,* 1, 163-178.

Feldman, D.C., et Bolino, M.C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization : A structural equation modelling approach. International *Journal of Human Resource Management,* 10 (1), 54-71.

Feldman, D.C., et Thomas, D.C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies,* 23 (2), 271-293.

Feldman, D.C., et Tompson, H.B. (1993). Expatriation, repatriation, domestic geographical relocation : An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies,* 24 (3), 507-529.

Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates : A reappraisal. International *Journal of Human Resource Management,* 8 (4), 414-433.

Gabel, R.S., Dolan, S.L., et Cerdin, J.-L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International,* 10 (5), 375-395.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., et Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal,* 33 (1), 64-86.

Gunz, H.P., et Heslin, P.A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior,* 26, 105-111.

Harris, L.C., et Ogbonna, E. (2006). Approaches to career success : An exploration of surreptitious career-success strategies. *Human Resource Management,* 45 (1), 43-65.

Harrison, D.A., et Shaffer, M.A. (2005). Mapping the criterion space for expatriate success : Task- and relationship-based performance, effort and adaptation. *International Journal of Human Resource Management,* 16 (8), 1454-1474.

Harvey, M. (1983). The other side of foreign assignments : Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business,* 18, 53-59.

Harvey, M. (1989). Repatriation of corporate executives : An empirical study. *Journal of International Business Studies,* 20, 131-144.

Harzing, A. (1995). The persistent myth of expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management,* 6 (2), 457-474.

Harzing, A.-W., et Christensen, C. (2004). Expatriate failure : Time to abandon the concept? *Career Development International,* 9 (7), 616-626.

Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior,* 26, 113-136.

Hocking, J.B., Brown, M., et Harzing, A.-W. (2004). A knowledge-transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management,* 15 (3), 565-572.

Hyder, A.S., et Lövblad, M. (2007). The repatriation process - A realistic approach. *Career Development International,* 12 (3), 264-281.

Jassawalla, A., Connolly, T., et Slojkowski, L. (1984). Issues of Effective Repatriation : A Model and Managerial Implications. *SAM Advanced Management Journal,* 69 (2), 38-46.

Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J., et Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology,* 52, 621-652.

Kohonen E. (2005). Developing global leaders through international assignments : An identity construction perspective. *Personnel Review,* 34 (1), 22-36.

Kraimer, M., et Shaffer, M. (2004). Examining repatriation success from a career perspective. *Paper presented at the 64th Annual Academy of Management Meeting,* New Orleans, LA.

Kuijpers, M.A.C.T., Schyns, B., et Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly,* 55, 168-178.

Lankau, M.J., et Scandura, T.A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships : Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal,* 45 (4), 779-790.

Lau, V.P., et Shaffer, M.A. (1999). Career success : The effects of personality. Career *Development International,* 4 (4), 225-230.

Lazarova, M., et Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates : The role of organizational support practices. *Journal of World Business,* 36 (4), 389-401.

Lazarova, M., et Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns : Organizational support vs. career and contextual influences. *Journal of International Business Studies,* 38, 404-429.

Lazarova, M., et Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business,* 40 (4), 361-373.

Le Petit Larousse Illustré (2005), 100e édition, Larousse, Paris.

Lee, H.W. (2007). Factors that influence expatriate failure : An interview study. *International Journal of Management,* 24 (3), 403-413.

Locke, K. (1976). Expatriates and exhaustion. *Personnel Psychology,* 65 (15), 195-197.

Minbaeva, D.B., et Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations : The role of disseminative capacity. *Employee Relations,* 26 (6), 663-679.

Morgan, L.O., Nie, W., et Young, S.T. (2004). Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success. *International Journal of Operations et Production Management,* 24 (12).

Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies,* 23 (3), 499-531.

Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies,* 24 (1), 61-80.

Naumann, E., Widmier, S.M., Jackson, Jr., et Donald, W. (2000). Examining the relationship between work attitude and propensity to leave among expatriate salespeople. *Journal of Personal Selling et Sales Management,* 20 (4), 227-242.

Newman, J., Bhatt, B., et Gutteridge, T. (1978). Determinants of expatriate effectiveness : A theorical and empirical vacuum. *Academy of Management Review,* 3 (3), 655-661.

Ng, T.W., Eby, L.T., Sorensen, K.L., et Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success : A meta-analysis. *Personnel Psychology,* 58 (2), 367-408.

Nicholson, N., et de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win : Biological imperatives, self-regulation and tradeoffs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior,* 26, 137-154.

Oddou, G., Osland, J.S., et Blakeney, R.N. (forthcoming). Repatriating knowledge : Variables influencing the 'transfer' process. *Journal of International Business Studies.*

O'Sullivan, S.L. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower,* 23 (7), 597-616.

Paik, Y., Segaud, B., et Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management : Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower,* 23 (7), 635-648.

Porter, G., et Tansky, J.W. (1999). Expatriate success may depend on a "learning orientation" : Considerations for selection and training. *Human Resource Management.* 38 (1), 47-60.

Schein, E.H. (1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs.* Reading : Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive,* 10 (4), 80-88.

Seibert, K.M., Kraimer, M.L., et Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology,* 54 (4), 845-874.

Seibert, K.M., Kraimer, M.L., et Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal,* 44 (2), 219-237.

Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International,* 4 (2), 77-87.

Selmer, J. (2002). To train or not to train? European expatriates managers in China. *International Journal of Cross Cultural Management,* 2 (1), 37-51.

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gregersen, H., Black, J.S., et Ferzandi, L.A. (2006). You can take it with you : Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology,* 91 (1), 109-125.

Stahl, G.K., et Cerdin, J.-L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development,* 23 (9), 885-902.

Stahl, G.K., Miller, E.L., et Tung, R.L. (2002). Toward the boundaryless career : A closer look at expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business,* 37 (3), 216-227.

Stroh, L.K. (1995). Predicting turnover among repatriates : Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management,* 6, 443-456.

Stroh, L.K., Gregersen, H.B., et Black, J.S. (1998). Closing the gap : Expectations versus reality among repatriates. Journal of World Business, 33 (2), 111-124.

Stroh, L.K., Gregersen, H.B., et Black, J.S. (2000). Triumphs and tragedies : Expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management,* 11 (4), 681-697.

Sullivan, S.E., Carden, W.A., et Martin, D.F. (1998). Careers in the next millennium : Directions for future research. *Human Resource Management Review,* 8 (2), 165-186.

Suutari, V., et Brewster, C. (2003). Repatriation : Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management,* 14 (7), 1132-1152.

Suutari, V., et Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development,* 23 (9), 833-847.

Suutari, V., et Tornikoski, C. (2001). The challenge of expatriate compensation : The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management,* 12 (3), 389-404.

Takeuchi, R., Tesluk, P.E., Yun, S., et Lepak, D.P. (2005). An integrative view of international experience. Academy of Management Journal, 48 (1), 85-100.

Tucker, M.F., Bonial, R., et Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations,* 28 (3-4), 221-251.

Tung, R.L. (1988). Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive,* 2 (3), 241-244.

Varner, I.I., et Palmer, T.M. (2005). Role of cultural self-knowledge in successful expatriation. *Singapore Management Review,* 27 (1), 1-25.

Webb, A., et Wright, P.C. (1996). The expatriate experience : Implications for career success. *Career Development International,* 1 (5), 38-44.

Yan, A., Zhu, G., et Hall, D.T. (2002). International assignments for career building : A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review,* 27 (3), 373-391.

Yavas, U., et Bodur, M. (1999). Satisfaction among expatriate managers : Correlates and consequences. *Career Development International,* 4 (5), 261-269.

Zikic, J., Novicevic, M.M., Harvey, M., et Breland, J. (2006). Repatriate career exploration : A path to career growth and success. *Career Development International,* 11(7), 633-649.

Mesurer la satisfaction au travail des cadres séniors en France : enseignements d'une étude exploratoire

Julie Christin
Doctorante CEROG - IAE d'Aix-en-Provence
ATER
Université de la Méditerranée
julie.christin@iae-aix.com

Jean-Marie Peretti
Professeur ESSEC
IAE de Corte
peretti@essec.fr

Les auditeurs sociaux sont souvent amenés à utiliser et mesurer la satisfaction au travail. Ce concept est très utilisé dans les recherches en GRH souffre d'une simplification excessive et de raisonnements incomplets quant à la validité des outils de mesure utilisés. « La satisfaction au travail fait partie des concepts les plus mobilisés dans les recherches en GRH, à tel point que l'on ne s'interroge plus guère aujourd'hui sur cette attitude ayant fait l'objet de tant d'investigations. Pourtant, certains auteurs ont récemment soulevé les lacunes conceptuelles et méthodologiques de ce construit » souligne Mignonac (2004 :1)
Le processus de satisfaction, selon la théorie de la divergence de Locke (1976), résulte de l'écart entre deux perceptions concernant les aspects du travail que l'individu valorise : l'écart entre ce que devrait être chaque aspect du travail et ce qu'il est effectivement. La satisfaction au travail dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire (Roussel, 1996 : 76).
Nous étudions ici la satisfaction au travail des cadres séniors en utilisant un outil de mesure reconnu : le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ ; Weiss et al, 1967) en examinant trois points : Quelle est la structure factorielle extraite par le test du MSQ sur des cadres du secteur privé français âgés de 50 ans et plus ? Qu'en conclure en regard des dimensions extraites et connaissant certains résultats exploratoires d'études réalisées dans un contexte français auprès de publics différents, considérés comme plus ou moins proches de notre échantillon ? Quelles implications peuvent être mises en avant concernant la satisfaction au travail des cadres séniors du secteur privé français ?

Des pressions croissantes s'exercent sur les entreprises pour stimuler l'allongement de la vie professionnelle. Les conditions posées par le code de la sécurité sociale pour que les salariés puissent prétendre à l'obtention de leur taux de pension complet se durcissent. Les auditeurs sociaux sont sollicités de façon croissante pour des missions d'audit de la gestion des séniors. La connaissance de la satisfaction au travail des séniors est essentielle dans le cadre de ces audits.

1. Du constat d'une instable au déploiement d'une méthodologie d'étude

Les tests sur le terrain français du MSQ développé dans un contexte nord américain, font ressortir des dimensions divergentes, en nombre comme en composition (et donc signification) (1.1.). Nous avons saisi l'opportunité d'examiner cet outil sur une population de cadres du secteur privé français âgés de 50 ans et plus (1.2.).

1.1. Le MSQ dans les recherches nord américaines et françaises

La connaissance de la satisfaction au travail se nourrit de travaux qui l'étudie à partir de ses déterminants (besoins, équité, privation relative, comparaison sociale), ou qui l'approchent par les différentes facettes de l'emploi. De nombreuses études ont précisé le concept et la mesure de plusieurs dimensions. Larouche et al. (1993) les rassemblent en neuf facteurs structurants. Les deux axes dits « intrinsèque » et « extrinsèque » portent précisément les 20 facettes du travail formalisées par Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967) dans la version courte du MSQ[1]. Par rapport aux autres instruments de mesure, le MSQ permet de prendre davantage en considération les cognitions que les affects, bien que « comme toute mesure évaluative, le MSQ contient à la fois une part d'affects et de cognitions » (Mignonac, 2004 : 7). L'exhaustivité apparente des éléments parcourus, combinée à ses avantages en termes de longueur et d'adaptation au contexte français ont également favorisé son emploi. Cependant, si plusieurs recherches attestent la validité de cet instrument pour approcher le concept de satisfaction au travail (Roussel, 1996), Mignonac (2004) rejoint Scarpello et Campbell (1985) et considère que le MSQ ne permet pas une mesure complète de la satisfaction globale au travail.

L'étude présentée porte sur la version réduite du MSQ, traduite et utilisée par Roussel (1994). La syntaxe de cinq énoncés a été légèrement révisée de sorte à harmoniser les différentes formulations de l'échelle et, plus spécifiquement, à induire des réponses liées à la situation de travail personnelle actuellement vécue plutôt qu'au travail en général (annexe 1).

La dimensionnalité de cette échelle est instable dans la littérature française. À titre d'exemple, Roussel (1994) et Benraïss (2001) ont extrait cinq facteurs de leur analyse exploratoire, Meyssonnier (2005) en retient trois. Les analyses confirmatoires de Benraïss (2001) et Meyssonnier (2005) aboutissent par la suite à une structure factorielle en trois dimensions. Roussel (1994) met en valeur quatre facteurs (1994) puis deux en 2005.

En termes d'échantillons, Roussel couvre toutes les catégories socioprofessionnelles (les cadres avoisinant souvent 30 % des réponses obtenues), Meyssonnier étudie spécifiquement les ingénieurs d'un même domaine et de formation commune. Les résultats des travaux de Mignonac (2004) et Meyssonnier (2005) semblent être à même de nous servir de référent en termes de catégorie socio professionnelle, alors qu'en termes d'âge, la comparaison s'avère plus difficile. À notre connaissance, peu de travaux se sont spécifiquement centrés sur l'étude de la satisfaction au travail des cadres séniors en France.

1.2. Le MSQ testé sur les cadres quinquagénaires français : méthodologie

À l'origine mesurés sur un format de type support sémantique à cinq échelons, les 20 énoncés de l'échelle de satisfaction au travail ont été approchés par des échelles d'accord en sept points, de type Likert (1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord).

L'administration via Internet, selon l'approche du « web fermé » (envoi d'un e-mail indiquant les objectifs de la recherche et contenant l'adresse URL du questionnaire) n'altère pas la qualité des réponses (Cerdin et Peretti, 2001). Elle a permis la collecte des données. Les répondants potentiels ont été contactés par trois moyens différents : l'un, à l'aide de différents fichiers d'anciens diplômés de trois centres universitaires, l'autre par les services ressources humaines (RH) de quatre entreprises relayant notre démarche auprès de leurs salariés, enfin le service communication d'une grande centrale syndicale représentative française procédant de la même manière auprès de ses adhérents.

Un échantillon de 216 questionnaires exploitables sert de base de données aux analyses factorielles. La satisfaction du critère de qualité de validité externe achoppe donc sur l'absence de représentativité statistique de notre échantillon. Par rapport aux caractéristiques socioéconomiques et socioprofessionnelles des cadres du secteur privé français mises en exergue par l'étude 2007 de l'APEC sur la mobilité professionnelle des cadres[2] la composition de notre échantillon présente :

- Une sous représentation des femmes (18,5 % de notre échantillon contre 26 % dans l'échantillon de l'APEC).
- Une moyenne d'âge de 55 ans et 5 mois (50 % ont entre 50 et 55 ans, les 50 % restants, entre 55 et 67 ans).
- Une prédominance de formation de deuxième cycle et plus (68,5 %).
- Une sur-représentation du secteur secondaire (alors que les cadres séniors, selon l'APEC, se concentrent davantage dans le secteur tertiaire).
- Une majorité de cadres travaillant sous contrat à durée indéterminée (96,8 %), à temps complet (91,7 %) (42 heures ou moins par semaine pour 50,5 % d'entre eux), essentiellement à horaires fixes (67,1 %, 94,4 % des répondants ne travaillant jamais la nuit).
- Une forte concentration dans des entreprises de 500 salariés et plus (81 %).
- Une ancienneté dans l'entreprise supérieure à 20 ans.

[1] La répartition des énoncés sur ces deux axes est spécifiée en annexe 1.

[2] Basée sur une analyse de 3 000 cadres du secteur privé.

- Une part de 23,1 % d'occupant du même poste depuis 12 ans et plus (mais aussi 21,3 % depuis moins de 2 ans).
- Une forte représentation de cadres à haut niveau de rémunération (31,5 % sont à 70 000 € annuels ou plus) et propriétaires de leur résidence principale.
- 76,4 % d'entre eux ont travaillé et cotisé pour la retraite pour la première fois au plus tard à 23 ans.

Nous avons analysé l'échelle de satisfaction au travail à 20 items à l'aide du logiciel SPSS 15.0 par analyses en composantes principales (ACP), afin d'identifier les aspects du travail que les cadres séniors valorisent.

2. Les critères d'évaluation de la satisfaction au travail selon une approche quantitative

Le recours à une analyse factorielle exploratoire vise ici à examiner les dimensionnalité et fiabilité de la version raccourcie du MSQ. En ce sens, des analyses en composantes principales (ACP) sont déroulées (2.1.). Les énoncés regroupés sont ensuite examinés afin d'interpréter et qualifier les composantes isolées (2.2.).

2.1. Analyses en composantes principales de l'échelle

L'examen préalable des statistiques descriptives, de la forme et de la normalité de la distribution de la variable satisfaction au travail à 20 items permet de conclure à la « quasi-normalité » des 20 énoncés. Quatre valeurs extrêmes ont été conservées car considérées comme probables (comprises entre 1 et 7), et les corrélations entre les 20 énoncés, significativement différentes de zéro, sont raisonnablement élevées. Le test de Kaiser Meyer Olkin est également satisfaisant (KMO = 0,908), celui de Bartlett est significatif ($p < 0,000$). En d'autres termes les données collectées sont bien factorisables (annexe 2).

La première analyse factorielle exploratoire, lancée sur la matrice des variances-covariances étant donné l'homogénéité des échelles de mesure, sans précision de nombre de dimensions à retenir, suggère une rotation orthogonale (« Varimax », les dimensions attendues étant, selon la littérature, théoriquement discriminantes), rotation qui extrait une structure factorielle en quatre axes contestable : des énoncés corrèlent faiblement (SAT15, SAT11, SAT6) avec leur dimension principale, et SAT20 est doublement représenté (annexe 3). L'examen croisé des résultats de tests de dimensionnalité (tableau n° 2) va également dans le sens d'une conclusion difficile quant au nombre de dimensions du concept de satisfaction au travail mesuré.

En l'état, deux dimensions restituent 56,932 points de variance totale.

L'épuration de l'échelle par suppression progressive des énoncés SAT20, SAT15, SAT11 puis SAT6, découle alors sur une structure tridimensionnelle en 16 items (annexe 4) expliquant 2,338 points de variance supplémentaires. Un gain de 5,12 points pourrait encore être réalisé par la suppression des énoncés SAT9, SAT10 et SAT4, qui présentent encore de faibles corrélations avec les axes. Toutefois, projetant des traitements statistiques avec méthodes d'équations structurelles, nous ne retenons pas à ce stade la structure factorielle en 13 énoncés qui réduirait à 3 le nombre d'énoncés représentant le troisième facteur, mais veillerons à l'évolution des énoncés SAT9, SAT10 et SAT4 lors de la phase d'analyses confirmatoires subséquente.
In fine, au cours de ces différentes purifications, les énoncés fortement corrélés (corrélations supérieures à 0,5 avec un axe) avec les dimensions un, deux et trois sont restés stables, ce qui stabilise la structure tridimensionnelle de la satisfaction au travail à 16 énoncés.

Cette structure apparaît globalement fiable si l'on se réfère aux normes de Nunnally (1978) selon lesquelles un coefficient Alpha supérieur à 0,7 dans les phases exploratoires d'une recherche est généralement retenu

Tableau n° 2 : *tests de dimensionnalité de l'échelle à 20 items après rotation.*

	Kaiser (5% de la variance totale est expliquée)	Coude de Cattell	Scree	Dominance du 1er axe	Restitution minimum (50% minimum de variance restituée)	MAP de Velicer
Nombre d'axes à retenir	4	1	4	Non	2	2

Tableau n° 3 : *cohérence interne des dimensions de la satisfaction au travail à 16 items.*

Facteur	Nombre d'énoncés	Corrélation moyenne entre items	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1	5	0,720	0,884	-
2	6	0,597	0,811	-
3	5	0,539	0,768	-

Tableau n° 4 : *corrélations entre dimensions supposées du concept de satisfaction au travail.*

N= 216	Statistiques descriptives		Corrélations de Pearson			
	Moyenne	Ecart-type	Réalisation Au Travail	Réalisation Du Travail	Régulations Au Travail	Satisfaction au Travail
Réalisation Au Travail	4,8917	1,27397	1			
Réalisation Du Travail	4,8009	1,11043	,658 **	1		
Régulations Au Travail	4,3750	1,05245	,567 **	,605 **	1	
Satisfaction au Travail	4,6892	,98670	,879 **	,874 **	,827 **	1

** *La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).*

comme seuil de fiabilité de cohérence interne. Le coefficient de cohérence interne de la première dimension est certes meilleur que les deux autres. Néanmoins, ces derniers ne peuvent être améliorés en supprimant un énoncé (tableau n° 3). En outre, les niveaux de corrélations inter items, supérieurs à 0,4, écartent toute suspicion d'inflation artificielle de ces coefficients. Ainsi constitués, les trois ensembles d'items semblent bien représenter une seule et même facette du construit « satisfaction au travail ».

Des analyses factorielles confirmatoires seront nécessaires pour tester la validité de cette structure tridimensionnelle, entre autre sur un échantillon plus large que celui utilisé pour ces analyses exploratoires. La collecte de ces nouvelles données est en cours, mais encore insuffisante (n = 144) pour soumettre ces premiers éléments à l'exercice.

Cependant, notons que les trois sous dimensions apparaissent toutes significativement corrélées au concept de satisfaction au travail, et à des niveaux supérieurs au seuil de 0,7, alors que les corrélations entre dimensions sont significatives mais n'atteignent pas 0,7 (tableau n° 4). En d'autres termes, si les trois dimensions isolées semblent bien se référer à trois construits distincts, elle semble parallèlement toutes composer le construit de satisfaction au travail mesuré par le MSQ.

2.2. Interprétation des trois dimensions

Ainsi constitué, le concept de satisfaction au travail recouvre trois dimensions (tableau n° 5) que nous qualifions pour la première de « Réalisation au (« dans » et « par le ») travail ». Elle regroupe des facteurs de satisfaction que Weiss et al. (1967), Roussel (1994, 2005) et Meyssonnier (2005)[3] qualifient d'intrinsèques au travail qui se réfèrent aux notions d'accomplissement (notamment induit par une sollicitation adéquate de ses propres habiletés pour réaliser le travail), de variété (dans les tâches à accomplir), et d'autonomie au travail (autonomie dans la réalisation des tâches et responsabilisation dans les prises de décisions). Le travail est ici évalué selon des éléments qui concourent globalement à l'épanouissement, l'accomplissement de l'homme.

La deuxième dimension isolée regroupe des critères de satisfaction vis-à-vis de caractéristiques du travail plus ou moins « objectivables », les premières se référant à des réalités individuelles et collectives du travail (satisfaction relative au salaire, aux possibilités d'avancement dans l'entreprise et aux conditions d'exercice du travail), les secondes, plus spécifiquement à l'accomplissement de tâches qui ne vont pas à l'encontre des valeurs

[3] L'énoncé SAT2 ne rejoint cependant pas les quatre autres sur la composante « satisfaction intrinsèque liée à l'intérêt du travail » de Meyssonier (2005).

Tableau n° 5 : *inventaire des énoncés de la satisfaction au travail à 16 items par dimension.*

Facteur 1 : Réalisation au travail	
SAT7	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?
SAT13	Etes vous satisfait(e) du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?
SAT8	Etes vous satisfait(e) des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative ?
SAT3	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités ?
SAT2	Etes vous satisfait(e) possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser votre travail ?
Facteur 2 : Réalisation du travail	
SAT9	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?
SAT17	Etes vous satisfait(e) des possibilités de travailler seul quand vous le souhaitez ?
SAT1	Etes vous satisfait(e) de la stabilité de votre emploi ?
SAT16	Etes vous satisfait(e) de vos conditions de travail ?
SAT5	Etes vous satisfait(e) de vos possibilités d'avancement ?
SAT14	Etes vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
Facteur 3 : Régulations au travail	
SAT10	Etes vous satisfait(e) des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?
SAT4	Etes vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?
SAT18	Etes vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?
SAT12	Etes vous satisfait(e) de la manière dont votre employeur dirige ses employés (rapports humains)?
SAT19	Etes vous satisfait(e) de la compétence technique de votre supérieur dans les prises de décisions?

morales de l'individu, et traduisant une perception de sécurisation de l'emploi comme de respect des consciences individuelles dans l'entreprise (satisfaction relative à la possibilité de travailler individuellement, à la sécurité et la stabilité de l'emploi). Ces derniers énoncés (SAT9, SAT17 et SAT1) étaient considérés par Weiss et al. (1967) comme critères de satisfaction intrinsèque au travail, les niveaux de satisfaction liés à l'avancement et au salaire (SAT5 et SAT14) devenant des facteurs de satisfaction extrinsèque au travail, alors que l'énoncé relatif aux conditions de travail (SAT16) était utilisé pour établir un score de satisfaction générale. En 1994, Roussel regroupe les énoncés SAT1, SAT9 et SAT16 en une dimension de satisfaction extrinsèque, mais aucun des énoncés que nous regroupons ici sur le facteur deux, n'est par la suite relié à cette dimension par Roussel en 2005. L'auteur isolait alors en tant que composants d'un facteur « reconnaissance » les énoncés SAT5 et SAT14. Par rapport à Meyssonnier (2005), les énoncés SAT9 et SAT17, relatifs à la valeur morale et à l'indépendance, sont considérés comme facteurs de « satisfaction intrinsèque spécifiquement liée à l'organisation du travail ». Les six énoncés que nous retrouvons sur cet axe sont selon nous de satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Ils semblent se référer à des éléments liés au travail mais dont la régulation appartient moins au travailleur qu'au gestionnaire, à l'entreprise. « Réalisation du travail » est le titre que nous lui attribuons.

Enfin, d'autres types de régulation semblent visés par les énoncés composant le troisième facteur ; que nous qualifions de « régulations au travail ». En effet, nous entendons ce troisième axe comme évaluant la satisfaction liée au cercle social de travail, collègues comme employeur/supérieur, et aux régulations de contrôle et autonomes (Reynaud, 1988) qui composent le quotidien de travail des cadres interrogés. Catégorisables en facteurs de satisfaction extrinsèque, les énoncés rassemblés sur cette troisième dimension reflètent ainsi ce qu'il est commun d'appeler le climat et l'ambiance au travail. Pour Weiss et al. (1967), les énoncés SAT18, SAT12 et SAT19 relevaient clairement de facteurs de satisfaction extrinsèque. Roussel retrouve cette même structure en 2005, l'item SAT10 relevant de la satisfaction intrinsèque, alors que l'énoncé SAT4 était, avec l'énoncé SAT16, considéré dans l'évaluation du score de satisfaction générale. En 1994 Roussel isole un énoncé de notre troisième facteur sur son quatrième axe, « besoins de rapport sociaux », alors que les énoncés SAT12 et SAT19 constituent pour Meyssonnier (2005) une partie de l'axe intitulé « satisfaction extrinsèque relative à la supervision ».

Ainsi, les cadres quinquagénaires français interrogés évalueraient distinctement des critères liés au travail selon qu'ils proviennent d'un sentiment de réalisation au travail, mais aussi de la réalisation du travail comme des régulations au travail. Notons que cette structure tridimensionnelle tend à converger avec les travaux de Heneman et al. (1989) qui distinguent le travail en lui-même (proche de notre facteur « réalisation au travail »), des pratiques organisationnelles (notre facteur « réalisation du travail ») et des gens avec qui on travaille (« Régulations au travail »).

3. Implications managériales

Les résultats exploratoires ouvrent des voies de réflexions théoriques comme managériales. Les énoncés intervenant dans l'évaluation de la satisfaction au travail des cadres séniors peuvent être reliés aux théories des besoins et des motivations (3.1.). De même, les items éliminés de l'instrument posent des questions de spécification, génération et formulation des énoncés, de développement de la méthode d'enquête mais aussi de spécificités attribuables à l'échantillon interrogé, eu regard des connaissances déjà diffusées (3.2.).

3.1. Une structure factorielle à relier aux théories des besoins et motivations ?

La distinction entre facteurs de satisfaction intrinsèque et extrinsèque, structure duale du concept de satisfaction n'est pas si clairement repérable à partir des données collectées. Les trois dimensions pertinentes du travail donnant lieu à évaluation suggérées par nos cadres séniors peuvent entre autres êtres éclairées par des théories des besoins et motivations, à la manière de Roussel (1994).

Il est en effet possible de remarquer dans un premier temps la concordance relative entre nos trois facteurs et les trois catégories de besoins d'existence (E), de rapports sociaux (R) et de développement personnel (D) qu'Alderfer (1969) propose dans sa théorie ERD (ERG)[4] basée sur une étude de 110 employés de banque. Le facteur 2 correspondrait ainsi à la satisfaction des besoins d'existence, par ailleurs besoins de niveau inférieurs (1 et 2) dans la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) : percevoir un salaire, avoir un emploi stable, réalisable en toute bonne conscience et dans des conditions satisfaisantes. Le facteur 3 serait le reflet d'un certain niveau de satisfaction dans la réponse à des besoins d'échange, au désir d'entretenir des relations avec d'autres personnes (collègues, supérieur…). Cette facette correspondant alors à la satisfaction des besoins de troisième et quatrième niveaux de Maslow (1943). Ces deux dimensions se recoupent également en facteurs d'« hygiène » (Herzberg, 1959), sources d'insatisfaction lorsqu'ils ne conviennent pas au cadre mais ne stimulant pas la motivation au travail lorsqu'ils lui conviennent. Alors que notre premier facteur, à l'image du besoin de réalisation de soi tel que défini par Maslow (1943), relate une facette de la satisfaction au travail relative au désir d'être créateur, productif et de remplir des tâches significatives. La satisfaction de ce type de besoins vise « d'une part à assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi » (Roussel, 1996 : 35-36). Selon Herzberg (1959), l'intérêt du travail, la responsabilisation, l'initiative et la créativité font partie des facteurs de motivation de l'homme au travail.

3.2. Une perte d'information à reconsidérer ?

Examiner les items éliminés pour épurer l'instrument, revient inévitablement à s'interroger sur la validité de contenu de l'échelle. La procédure ayant nécessité l'élimination d'une part d'information non négligeable, cela « conduit à supposer que la rédaction de certains items devrait être reconsidérée, ou la méthodologie d'enquête améliorée » (Roussel, 2005 : 266). Toutefois le pourcentage de variance restitué lors de cette étape exploratoire (59,270 %) n'apparaît pas plus faible que celui résultant des études auxquelles nous nous sommes référés, ce qui encourage également à réfléchir quant à la pertinence d'une telle partition en regard des spécificités de l'échantillon testés.

La suppression des énoncés SAT11 (« Êtes vous satisfait(e) des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire ? ») et SAT15 (« Êtes vous satisfait(e) des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail ? ») peut ainsi faire sens si l'on considère que « dire aux gens ce qu'il faut faire » fait partie des missions même de la fonction de cadre dès lors qu'ils sont « encadrants ». De même, concernant « les possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail », les cadres ne sont pas en marge de l'intensification du travail, ni de l'injonction à la réussite propre aux évolutions sociétales françaises (mais probablement aussi des pays industrialisés) de ces dernières années. D'autant que la notion de disponibilité à l'entreprise imprègne la définition même de la fonction cadre. Mais n'est-il pas envisageable qu'en raison de l'évidence même de ces éléments associés à leur travail, les cadres ne considèrent pas ces critères dans l'évaluation de leur niveau de satisfaction ? N'est-il pas également possible d'entrevoir un effet déclaratif signe de la difficulté, pour un salarié français, à fortiori de statut cadre, de se déclarer insatisfait des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée ?

[4] Existence, Relatedness and Growth.

De la même manière, le cadre français déclare-t-il que la reconnaissance témoignée par leurs supérieurs et pairs au travail est importante pour eux ? Car les énoncés SAT6 (« Êtes vous satisfait(e) de votre importance aux yeux des autres ? ») et SAT20 (« Êtes vous satisfait(e) des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail ? ») ont également été éliminés de l'échelle originelle. Cousin (2004) note que les cadres, amers et résignés, regrettent la faible contrepartie symbolique de leur engagement au travail : la reconnaissance. Promus et pouvant bénéficier d'augmentations salariales en liaison avec leur responsabilité, ils déplorent ne jamais être remerciés, gratifiés pour la partie quotidienne de leur travail qui devient invisible (Cousin, 2004 : 89-90). Pourtant cette évaluation n'entre pas en compte dans l'évaluation plus globale de leur niveau de satisfaction au travail. Soit, à l'instar des énoncés pointant la charge de travail et la possibilité de commander, ce manque de gratification au travail est un fait auquel les cadres se sont résignés ; soit, les cadres séniors français interrogés illustrent particulièrement ici la « logique de l'honneur » française (d'Iribarne, 1989) : la prédominance des perceptions du travail comme un univers de charges et de devoirs.
Des caractéristiques d'identité et de culture de groupe (catégorie socioprofessionnelle, pays) semblent pouvoir constituer des voies d'explication à la purification de l'échelle réalisée.

Certains de ces réaménagements spécifiques d'échelle peuvent apparaître contre intuitifs dans un contexte de dépréciation et de dévalorisation dénoncées des séniors au travail. Sauf à considérer que le manque de reconnaissance au travail des séniors condamné dans les presses académiques et professionnelles n'est pas mesuré par le MSQ. Les deux énoncés supprimés (SAT6 et SAT20) se réfèrent bien à de la reconnaissance émanant des membres de l'organisation, mais à ce qu'il est commun de nommer des gratifications. Il s'agit de reconnaissance ponctuelle, immédiatement liée à la réalisation d'une tâche. Ces gratifications ne participeraient pas à l'évaluation du travail par les cadres séniors.
Pour autant d'autres types de reconnaissance peuvent influencer leurs attitudes au travail. Ainsi l'estime personnellement extraite de la réalisation du travail et expressément formulée dans l'énoncé SAT13 participe à la mesure du concept de satisfaction au travail épurée, de même que Roussel (1994) qualifie les énoncés SAT5 et SAT14 (avancement et salaire) comme facteurs de « reconnaissance ». Par ailleurs la place et la considération des ressources (compétences, connaissances) et parcours des cadres dans l'organisation se retrouve dans une mesure conjointement testée du stress psychologique au travail[5], et, simultanément, d'une échelle de perceptions de politiques et pratiques discriminatoires[6].
En d'autres termes, la purification de l'instrument de mesure ne doit pas amener à occulter, dans son interprétation, l'importance de la reconnaissance pour les cadres séniors au travail qui, si elle ne participe pas en termes de gratifications telles que mesurées par les énoncés du MSQ, se retrouve dans d'autres énoncés de l'échelle, comme dans d'autres échelles parallèlement mobilisées.

Par définition, les résultats extraits de cette phase exploratoire se limitent à la mise en exergue d'une structure factorielle tridimensionnelle qui nécessite désormais d'être validée par des analyses factorielles confirmatoires sur un nouvel échantillon de données plus large que l'échantillon exploité dans cette première phase. La concomitance des trois évaluations distinctes (de « réalisation au travail », « réalisation du travail » et « régulations au travail ») lors de l'évaluation plus générale de la satisfaction au travail par les cadres séniors pouvant alors être confirmée comme infirmée. Car notre étude exploratoire présente plusieurs risques de biais.
Outre la relative étroitesse de l'échantillon (la préconisation de 5 à 10 fois plus d'individus que d'items introduits dans une même ACP étant toutefois respecté avec une valeur de 10,8), et sa non-représentativité (que nous ne pourrons que partiellement réduire par analyses factorielles confirmatoires), la méthode de collecte des données écarte les cadres séniors qui n'ont pas accès à Internet. Ceci peut également affecter la validité de nos résultats.
Concernant les épurations effectuées, nous suggérons des différences d'échantillons par rapport aux études mobilisées pour en expliquer les écarts, mais l'utilisation d'échelles de mesure en sept degrés de satisfaction, plutôt que cinq, peut également, même modestement y participer. Rappelons également les réserves émises quant à l'intérêt de conserver les items SAT9, SAT10 et SAT4 qui présentent encore de faibles corrélations avec le troisième axe mais que nous choisissons de conserver, reportant notre décision à la phase confirmatoire de sorte à ne pas perdre irrémédiablement trop d'information. Une éventuelle suppression de ces énoncés supprimerait alors l'importance de la valeur morale dans la catégorie « réalisation du travail », et celle des rapports et ambiance entre collègues dans la catégorie « régulations au travail ». Ce qui peut faire sens si l'on considère les connaissances particulièrement associées aux cadres comme aux salariés âgés de 50 ans et plus.

[5] Dimension « mal être au travail » : « mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur ».

[6] Dimension « manque de reconnaissance dans l'entreprise » : « je ne me sens pas indispensable dans cette entreprise. », « j'ai l'impression que mon patron n'aura pas de mal à me remplacer lors de mon départ à la retraite ».

Plus globalement, dans plus de 80 % des cas, et de manière stable depuis 1995, les cadres interrogés dans les enquêtes de satisfaction[7] se déclarent satisfaits de leurs situations professionnelles (Cousin, 2004), se différenciant fortement des autres catégories de travailleurs. Ils occupent également les niveaux supérieurs de l'échelle du bonheur au travail de Baudelot et Gollac (2003), suggérant que « la menace réelle du chômage qui pèse sur les cadres n'affecte pas le rapport globalement positif qu'ils entretiennent avec leur activité. Car (…) ce ne sont pas les mêmes registres qui sont sollicités » (Cousin, 2004 : 19).
Par ailleurs, Birdi et al. (1995) comme d'autres chercheurs en psychologie constatent l'existence d'une courbe en U pour la satisfaction au travail, expliquant entièrement la relation entre âge et satisfaction par des différences dans le travail et des facteurs personnels.

Bien que nos échelles de mesure ne soient pas validées, un aperçu d'analyse univariée (annexe 5) nous permet de préciser que si les cadres évaluent majoritairement leur travail de manière positive (43,5 %), leurs niveaux de satisfaction les plus élevés concernent les possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à leur conscience, la stabilité de leur emploi, les possibilités d'aider les gens dans l'entreprise, comme de travailleur de façon indépendante dans l'entreprise quand ils le souhaitent. Ils semblent par contre moins satisfaits de leurs possibilités d'avancement, de la manière dont leur employeur dirige ses employés en termes de rapports humains, comme de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application. L'ensemble des autres critères évalués et constitutifs des trois dimensions de satisfaction au travail mises en valeur est source de niveaux de satisfaction intermédiaires entre ces deux ensembles extrêmes. Ainsi, le travail satisfait plus les cadres interrogés en termes d'épanouissement personnel lié à sa réalisation que concernant de conditions de sa réalisation. Les régulations au travail étant à l'origine de niveaux de satisfaction encore inférieurs que ceux procurés par ces deux dimensions.

Ces premiers résultats, souffrent fortement d'un manque d'études sur la satisfaction au travail des séniors en France mobilisant le MSQ. L'INSEE, la DREES, la CNAV, le Creapt-EPHE l'APEC, la CFDT et bien d'autres organismes encore s'intéressent au niveau de satisfaction au travail des séniors français, démontrant globalement que les Français portent sur leur travail un jugement global un peu moins positif que leurs voisins européens, mais aussi que les cadres s'affirment plus fréquemment satisfaits de leur emploi que les autres catégories de travailleurs. De même, la satisfaction au travail importe pour expliquer les préférences en matière d'âge de départ à la retraite : avoir notamment un travail peu satisfaisant est une des raisons de vouloir prendre sa retraite le plus rapidement possible (Blanchet et Debrand, 2007). Toutefois, les grilles d'analyse de la satisfaction au travail utilisées ne nous permettent pas une comparaison visant à éclairer les résultats structurels ici mis en valeur.

Dès lors, nous poursuivons la collecte de données confirmatoire de sorte à pouvoir souligner robustement les critères du travail que les cadres séniors du secteur privé français valorisent et partant, servir la connaissance de leurs besoins, valeurs, croyances, objectifs, attentes, aspirations et désirs, à l'heure où la gestion de ces salariés se pose progressivement, sous la contrainte démographique, comme un facteur clé de succès. D'un point de vue théorique, ces travaux pourront alors être amenés à rejoindre l'argument de la nécessité d'une analyse différenciée de la notion de satisfaction au travail.

[7] Menées en 2002 par l'APEC, la CFDT et la CFE-CGC.

Bibliographie

Alderfer C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n° 2, p. 142-175.

Apec (2007), « La mobilité professionnelle des cadres. Édition 2007 », *Les études de l'emploi cadre*, Juin, 64 p.

Baudelot C. et Gollac M. (avec Bessières C., Coutant I., Godechot O., Serre D. et Viguier F.) (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris.

Benraïss L. (2001), *Équité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III.

Birdi K., Warr P., Oswald A. (1995), « Age differences in three components of employee well-being », *Journal of Applied Psychology*, vol. 44, n° 4, p. 345-373.

Blanchet D. et Debrand T. (2007), « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », INSEE, *Économie et Statistique*, Décembre, n° 403-404, 24 p.

Cerdin J.L. et Peretti J.M., (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux
Méthodes de collecte de données en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 42, p. 39-56.

Cousin O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Paris.

Heneman R.L., Greenberger D.B. et Anonyuo C. (1989), « Attributions and exchanges : the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance », *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 2, p. 466-476.

Herzberg F., Mausner B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

D'iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil.

Larouche V., Levesque A. et Delorme F. (1993), « Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure », *Relations Industrielles*, vol. 28, n°1, p. 76-109.

Locke E.A. (1969), « What is job satisfaction ? », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, p. 309-336.

Locke E.A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction », dans M.D. Dunnette, dir., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 1297-1349.

Maslow A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n° 4, p. 370-396.

Meyssonnier R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne, Aix Marseille III.

Mignonac K. (2004), « Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? », *15e congrès de l'AGRH*, Montréal, Canada, 2,3 et 4 septembre 2004, p. 1-23.

Nunally J.C. (1978), *Psychometric theory,* New York, NY : McGraw-Hill.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, p. 5-18.

Roussel P. (2005), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », In. Roussel P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck Ed., pp. 245-275.

Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica : Paris, Collection Recherche en Gestion.

Roussel P. (1994), *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.

Scarpello V. et Campbell J.P. (1983), « Job satisfaction : Are all the parts there ? », *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 577-600.

Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. ET Lofquist, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota studies for vocational rehabilitation, n° 22, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota.

Annexes

Annexe 1 : échelle à 20 items soumise à l'analyse exploratoire.

Weiss et al. (1967)	Codage	Enoncé
Facteurs de satisfaction intrinsèque	SAT1	Etes vous satisfait(e) de la stabilité de votre emploi ?
	SAT2	Etes vous satisfait(e) possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser votre travail ?
	SAT3	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités ?
	SAT4	Etes vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?
	SAT5	Etes vous satisfait(e) de vos possibilités d'avancement ?
	SAT6	Etes vous satisfait(e) de votre importance aux yeux des autres ?
	SAT7	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?
	SAT8	Etes vous satisfait(e) des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative ?
	SAT9	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?
	SAT10	Etes vous satisfait(e) des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?
	SAT11	Etes vous satisfait(e) des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire ?
	SAT13	Etes vous satisfait(e) du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?
	SAT15	Etes vous satisfait(e) des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail ?
	SAT16	Etes vous satisfait(e) de vos conditions de travail ?
	SAT17	Etes vous satisfait(e) des possibilités de travailler seul quand vous le souhaitez ?
Facteurs de satisfaction extrinsèque	SAT12	Etes vous satisfait(e) de la manière dont votre employeur dirige ses employés (rapports humains) ?
	SAT14	Etes vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
	SAT18	Etes vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?
	SAT19	Etes vous satisfait(e) de la compétence technique de votre supérieur dans les prises de décisions?
	SAT20	Etes vous satisfait(e) des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail?

Annexe 2 : vérification des conditions de mise en œuvre d'analyses factorielles

Distribution et normalité des 20 items.

	Moyenne		Ecart type	Coefficient d'asymétrie Skewness		Coefficient d'aplatissement Kurtosis	
	Statistique	Erreur standard	Statistique	Statistique	Erreur standard	Statistique	Erreur standard
SAT1	5,375	0,105	1,541	-0,925	0,166	0,508	0,330
SAT2	4,986	0,103	1,517	-0,662	0,166	-0,098	0,330
SAT3	4,954	0,111	1,636	-0,729	0,166	-0,240	0,330
SAT4	4,500	0,090	1,329	-0,450	0,166	-0,157	0,330
SAT5	3,662	0,118	1,731	0,098	0,166	-0,761	0,330
SAT6	4,560	0,088	1,289	-0,489	0,166	0,665	0,330
SAT7	4,931	0,104	1,528	-0,680	0,166	0,114	0,330
SAT8	4,986	0,104	1,536	-0,778	0,166	0,018	0,330
SAT9	5,458	0,091	1,339	-0,778	0,166	0,462	0,330
SAT10	5,181	0,092	1,347	-0,795	0,166	0,684	0,330
SAT11	4,995	0,085	1,256	-0,404	0,166	0,212	0,330
SAT12	3,773	0,105	1,537	-0,094	0,166	-0,691	0,330
SAT13	4,602	0,101	1,491	-0,612	0,166	0,073	0,330
SAT14	4,269	0,112	1,640	-0,221	0,166	-0,733	0,330
SAT15	5,537	0,082	1,204	-0,467	0,166	-0,399	0,330
SAT16	4,912	0,101	1,487	-0,619	0,166	-0,069	0,330
SAT17	5,130	0,104	1,529	-0,710	0,166	-0,044	0,330
SAT18	3,843	0,097	1,428	-0,145	0,166	-0,439	0,330
SAT19	4,579	0,112	1,643	-0,477	0,166	-0,563	0,330
SAT20	4,056	0,113	1,656	-0,207	0,166	-0,774	0,330

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	df	Sig.	Statistique	df	Sig.
SAT1	0,185	216,000	0,000	0,870	216,000	0,000
SAT2	0,175	216,000	0,000	0,914	216,000	0,000
SAT3	0,197	216,000	0,000	0,902	216,000	0,000
SAT4	0,207	216,000	0,000	0,932	216,000	0,000
SAT5	0,133	216,000	0,000	0,938	216,000	0,000
SAT6	0,202	216,000	0,000	0,914	216,000	0,000
SAT7	0,194	216,000	0,000	0,914	216,000	0,000
SAT8	0,198	216,000	0,000	0,903	216,000	0,000
SAT9	0,203	216,000	0,000	0,883	216,000	0,000
SAT10	0,187	216,000	0,000	0,904	216,000	0,000
SAT11	0,154	216,000	0,000	0,925	216,000	0,000
SAT12	0,156	216,000	0,000	0,946	216,000	0,000
SAT13	0,198	216,000	0,000	0,923	216,000	0,000
SAT14	0,149	216,000	0,000	0,945	216,000	0,000
SAT15	0,182	216,000	0,000	0,892	216,000	0,000
SAT16	0,167	216,000	0,000	0,922	216,000	0,000
SAT17	0,183	216,000	0,000	0,905	216,000	0,000
SAT18	0,174	216,000	0,000	0,945	216,000	0,000
SAT19	0,158	216,000	0,000	0,928	216,000	0,000
SAT20	0,144	216,000	0,000	0,943	216,000	0,000

Tests d'aptitude à la factorisation de l'échelle de la satisfaction au travail à 20 items (basés sur les corrélations).

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,908
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2121,606
	Ddl	190
	Signification de Bartlett	,000

Corrélations de Pearson entre les 20 items

	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	SAT6	SAT7	SAT8	SAT9	SAT10	SAT11	SAT12	SAT13	SAT14	SAT15	SAT16	SAT17	SAT18	SAT19	SAT20
SAT1	1																			
SAT2	,309 **	1																		
SAT3	,418 **	,670 **	1																	
SAT4	,140 *	,174 **	,210 **	1																
SAT5	,421 **	,441 **	,489 **	,211 **	1															
SAT6	,289 **	,465 **	,436 **	,354 **	,552 **	1														
SAT7	,278 **	,581 **	,562 **	,205 **	,475 **	,473 **	1													
SAT8	,250 **	,705 **	,577 **	,259 **	,474 **	,542 **	,604 **	1												
SAT9	,367 **	,468 **	,422 **	,202 **	,422 **	,457 **	,393 **	,437 **	1											
SAT10	,241 **	,288 **	,308 **	,297 **	,355 **	,303 **	,397 **	,424 **	,403 **	1										
SAT11	,270 **	,466 **	,432 **	,216 **	,440 **	,407 **	,356 **	,473 **	,358 **	,564 **	1									
SAT12	,201 **	,386 **	,345 **	,338 **	,513 **	,424 **	,352 **	,426 **	,383 **	,440 **	,433 **	1								
SAT13	,312 **	,637 **	,667 **	,270 **	,515 **	,523 **	,492 **	,534 **	,369 **	,305 **	,411 **	,444 **	1							
SAT14	,256 **	,315 **	,311 **	,194 **	,628 **	,413 **	,401 **	,349 **	,382 **	,226 **	,321 **	,441 **	,344 **	1						
SAT15	,162 **	,343 **	,343 **	,093	,380 **	,282 **	,293 **	,253 **	,256 **	,221 **	,398 **	,272 **	,438 **	,252 **	1					
SAT16	,311 **	,437 **	,406 **	,173 **	,509 **	,402 **	,458 **	,419 **	,450 **	,317 **	,376 **	,490 **	,439 **	,454 **	,450 **	1				
SAT17	,352 **	,316 **	,350 **	,282 **	,410 **	,324 **	,370 **	,332 **	,448 **	,368 **	,381 **	,312 **	,421 **	,318 **	,364 **	,531 **	1			
SAT18	,234 **	,351 **	,385 **	,247 **	,368 **	,311 **	,291 **	,359 **	,322 **	,278 **	,332 **	,496 **	,414 **	,292 **	,206 **	,396 **	,408 **	1		
SAT19	,142 *	,333 **	,434 **	,335 **	,448 **	,353 **	,296 **	,366 **	,357 **	,394 **	,396 **	,590 **	,372 **	,330 **	,167 **	,301 **	,281 **	,503 **	1	
SAT20	,211 **	,402 **	,441 **	,366 **	,540 **	,463 **	,450 **	,467 **	,309 **	,394 **	,416 **	,555 **	,486 **	,491 **	,246 **	,331 **	,232 **	,407 **	,643 **	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 unilatéral.

* La corrélation est significative au niveau 0.05 unilatéral.

Annexe 3 : matrice des composantes de l'échelle à 20 items après rotation

	Composantes			
Enoncé	1	**2**	**3**	**4**
SAT6	**0,473**			
SAT13	0,669			
SAT7	0,674			
SAT8	0,754			
SAT3	0,781			
SAT2	0,835			
SAT11		**0,423**		
SAT10		0,537		
SAT4		0,540		
SAT18		0,599		
SAT20		**0,620**		**0,490**
SAT12		0,680		
SAT19		0,819		
SAT15			**0,421**	
SAT9			0,506	
SAT1			0,597	
SAT16			0,624	
SAT17			0,796	
SAT5				0,694
SAT14				0,842

Annexe 4 : matrice des composantes de l'échelle à 16 items après rotation.

	Composantes		
Enoncé	1	**2**	**3**
SAT7	0,663		
SAT13	0,679		
SAT8	0,741		
SAT3	0,800		
SAT2	0,837		
SAT9		**0,466**	
SAT17		0,566	
SAT1		0,605	
SAT16		0,622	
SAT5		0,723	
SAT14		0,746	
SAT10			**0,471**
SAT4			**0,508**
SAT18			0,604
SAT12			0,753
SAT19			0,843

Annexe 5 : statistiques univariées

Dimensions	Enoncés	Moyenne	Erreur std.	Ecart-type	Variance	Centiles		
						25%	50%	75%
Dim2:	SAT9 Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui ne sont pas	5,458	0,091	1,339	1,794	4,000	5,000	6,000
Dim2:	SAT1 Etes vous satisfait(e) de la stabilité de votre emploi ?	5,375	0,105	1,541	2,375	4,000	5,000	7,000
Dim3:	SAT10 Etes vous satisfait(e) des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?	5,181	0,092	1,347	1,814	4,000	5,000	6,000
Dim2:	SAT17 Etes vous satisfait(e) des possibilités de travailler seul quand vous le	5,130	0,104	1,529	2,337	4,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT2 Etes vous satisfait(e) possibilités d'essayer vos propres méthodes pour	4,986	0,103	1,517	2,302	3,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT8 Etes vous satisfait(e) des possibilités de prendre des décisions de votre	4,986	0,104	1,536	2,358	3,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT3 Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui utilisent vos	4,954	0,111	1,636	2,677	3,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT7 Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses différentes de	4,931	0,104	1,528	2,335	3,000	5,000	6,000
Dim2:	SAT16 Etes vous satisfait(e) de vos conditions de travail ?	4,912	0,101	1,487	2,211	3,000	5,000	6,000
Dim1: Réalisation Au Travail		**4,892**	**0,087**	**1,274**	**1,623**	**3,600**	**4,800**	**5,600**
Dim2: Réalisation Du Travail		**4,801**	**0,076**	**1,110**	**1,233**	**3,500**	**4,667**	**5,500**
Satisfaction Globale au Travail MSQ		**4,689**	**0,067**	**0,987**	**0,974**	**3,644**	**4,578**	**5,411**
Dim1:	SAT13 Etes vous satisfait(e) du sentiment d'accomplissement que vous retirez	4,602	0,101	1,491	2,222	3,000	5,000	5,000
Dim3:	SAT19 Etes vous satisfait(e) de la compétence technique de votre supérieur	4,579	0,112	1,643	2,701	3,000	4,000	6,000
Dim3:	SAT4 Etes vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre	4,500	0,090	1,329	1,767	3,000	4,000	5,000
Dim3: Régulations Au Travail		**4,375**	**0,072**	**1,052**	**1,108**	**3,200**	**4,200**	**5,000**
Dim2:	SAT14 Etes vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du	4,269	0,112	1,640	2,690	2,000	4,000	5,000
Dim3:	SAT18 Etes vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures	3,843	0,097	1,428	2,040	2,000	4,000	5,000
Dim3:	SAT12 Etes vous satisfait(e) de la manière dont votre employeur dirige ses	3,773	0,105	1,537	2,362	2,000	4,000	5,000
Dim2:	SAT5 Etes vous satisfait(e) de vos possibilités d'avancement ?	3,662	0,118	1,731	2,997	1,000	3,000	5,000

De la bonne utilisation des règles et des procédures dans les entreprises

Fernando Cuevas
Professeur
École supérieure de commerce de Pau
fernando.cuevas@esc-pau.fr

Dans cet article nous allons réfléchir à la façon dont les règles et les procédures peuvent contribuer à la réussite de l'entreprise en cherchant à concilier la cohérence entre les différents membres de l'organisation et la pertinence des actions par rapport aux bénéficiaires de l'action.

Si les entreprises utilisent les règles c'est dans le but d'obtenir une bonne coordination, mais elles sont suivies par des hommes, ce qui introduit la complexité humaine. La règle a d'autres fonctions que la coordination : apporter de la sécurité, une standardisation de la production, une résolution des conflits, etc. Nous allons analyser aussi le processus d'élaboration des règles.

Mais surtout nous allons traiter le thème de la transgression qui est fondamental dans l'analyse de l'adaptation des règles aux réalités du terrain. Nous finirons par proposer un style de management fondé sur l'élaboration des politiques qui permettent de concilier la rigueur et la flexibilité indispensables à la recherche de performance des entreprises.

1. Pourquoi les règles constituent-elles un dispositif de coordination ?

Henry Mintzberg parle de structure bureaucratique[1] ou d'organisation mécaniste[2]. Ces termes induisent une connotation péjorative. Je préfère parler de structure administrative. En effet une entreprise pour pouvoir coordonner les actions des différentes personnes peut avoir recours à des règles et à des procédures. Cette logique de coordination se fonde sur une standardisation des pratiques. « L'esprit de la bureaucratie est de créer une voie et de rester sur celle-ci en s'assurant que tout ce qui peut en résulter a été voulu. Bureaucratie veut dire : aucune surprise »[2] (page 238) ; et « une autre conséquence de cette formalisation du comportement est une division du travail très poussée à travers toute l'organisation mécaniste »[2] (page 244). Il est facile de constater que l'approche de Mintzberg sur cette structure est basée essentiellement sur les théories de FW Taylor.

Il s'agit donc d'un pouvoir impersonnel, où le salarié obéit plus à une logique qu'à une personne. Chaque règle délimite un espace à l'intérieur duquel il doit s'inscrire son action.

Chaque situation est codifiée par des règles, de sorte que la solution est circonscrite par l'intersection des espaces propres à chaque règle. Par facilité de rédaction, nous mettons derrière le mot règles, les circulaires, les notes de service, les règlements intérieurs du travail, les contrats, les descriptions de postes, les procédures

de travail, les programmes ou planifications écrites, les standards, les méthodes, les process, etc. Bref tout ce qui est écrit et qui donne une direction coercitive à l'action.

Nous proposons de différencier les normes et les règles. Les normes sont implicites et la transgression aurait comme conséquence l'exclusion du groupe d'appartenance. À partir du moment qu'il s'agit des « mœurs » cela ne rentre pas dans notre analyse du management des règles et des procédures.

Les organigrammes et descriptions de postes ont une vie plus éphémère que les règles et les procédures.

La stratégie peut être assimilée aux règles sur son côté planification. « *Ce qui est programmé a force de loi* » (un cadre supérieur). « *Grâce à la programmation on connaît le lieu et la date de chaque activité* » (un Directeur Administratif et Financier). Comme l'explique Albert Jacquard[4] (page 117) « *l'apparition de l'homme a été une étape supplémentaire décisive, elle a apporté la conscience de l'existence et de la durée… Pour les membres de notre espèce, demain est l'obsession de chaque instant* ». Planifier n'a rien d'anodin. C'est la recherche de la maitrise de l'avenir *(demain)* et celle-ci passe par la maîtrise des comportements des autres.

Ce dispositif de coordination apparaît principalement dans les grandes entreprises qui peuvent amortir rapidement le coût d'élaboration des procédures grâce à la production de masse, et dans les anciennes, car elles disposent d'un acquis en matière de systèmes de travail. Ou quand le risque d'accident ou la manipulation des sommes financières sont importants (par exemple les industries, les banques, le secteur public, etc.)

La mise en œuvre des règles ne demande pas de grandes connaissances, ni d'initiatives personnelles, mais de l'obéissance aux instructions formalisées. Si les exécutants ne montrent pas une discipline, la règle perdrait toute possibilité de coordination des actions.

Dans cette recherche de réduction des incertitudes, nous dégageons deux caractéristiques essentielles des règles :

a) La maîtrise du comportement des autres

La règle se concrétise par des comportements. Selon la théorie psychanalytique, toute règle est un renoncement à un désir. Quand quelqu'un n'est pas prévisible, son comportement devient aléatoire et par conséquent non fiable et incertain. La règle cherche donc à maîtriser le comportement des autres. Sans oublier que la même règle finit aussi par maîtriser le comportement de son émetteur (voir travaux de Michel Crozier[5]).

b) Le fait de penser avant d'agir

« *L'urgent ne tolère pas l'à-peu-près* » (Un cadre supérieur d'une banque). Penser avant d'agir permet d'économiser de penser pendant l'action. La règle est élaborée à « tête froide » en évaluant et choisissant, avec du temps, du recul et de l'information, les actions les plus performantes et qui limitent au maximum les déconvenues. Pendant l'action le décideur n'a pas le temps de l'évaluation des solutions possibles. C'est pour cela que les sapeurs-pompiers disposent des procédures détaillées lors de leurs interventions.

Les entreprises vont conduire des projets (lors des innovations) et des programmes. Les programmes sont caractérisés par leur côté répétitif, car cycliques, et relèvent plus de l'opération. Ils impliquent peu d'incertitudes. Les entreprises vont manager les projets par le biais de groupes de travail et les programmes par des règles et des procédures.

Mais en quoi une règle coordonne-t-elle l'action ? Prenons l'exemple d'un carrefour, où sont installés des feux rouges. Si quand nous arrivons, nous bénéficions d'un feu vert, et nous voyons venir une voiture, à droite ou à gauche à une allure normale, nous pouvons continuer notre route car si chacun respect le code de la route, on sait qui passe et qui doit s'arrêter. De même, dans une entreprise grâce au système de règles, nous savons quand devons-nous et pouvons-nous réaliser chaque action.

Les comportements des personnes sont très instinctifs. L'apprentissage des règles de civilisation permet le contrôle des pulsions et des instincts et par conséquent le fonctionnement de la société. L'homme est le seul animal qui délimite dans l'espace et dans le temps la satisfaction de ses instincts.

L'entreprise est donc perçue comme un « nœud » de règles qui « contractualisent » la relation entre les acteurs en fixant des droits et des devoirs. Un salarié se voit dans l'obligation contractuelle de respecter les règles de l'entreprise.

L'étymologie[3] du mot règle nous donne un lien entre les racines latines :

- *Rego* : diriger, guider, mener.
- *Regula* règle servant à mettre droit, à mettre d'équerre, étalon servant à juger, à corriger, qui permet de déterminer ce qui est vrai, ce qui est faux, ce qui est juste et ce qui est injuste.
- *Rex,* roi souverain, monarque, protecteur, patron, etc.

La règle est donc le guide référence qui est dicté par le roi.

Les règles constituent des codes, à savoir des écrits

prescriptifs, qui permettent au manager (ou roi) d'écrire une fois pour toutes ce que les uns et les autres doivent faire. Combien de fois ai-je entendu dire dans les entreprises : *« on est dans la civilisation de l'écriture » ou « les paroles s'envolent, les écrits restent » ?* Et ce qui est très intéressant c'est que nous suivons un grand nombre de règles *« invisibles »*. Par exemple, les badges pour rentrer dans les parkings, voire dans les divers départements « *sensibles* » d'une entreprise, portent la règle de ceux qui peuvent y entrer ou non.

Une règle émane principalement de la direction tandis qu'une procédure est plus opérationnelle et est très influencée par les nouvelles technologies. La règle établit surtout les limites et la procédure des formes de travail.

Un process est détaillé en procédures :
a) Le process parle plus du « quoi » et établit les fonctions.
b) La procédure du « comment » et établit les tâches.

Dans ces deux cas, les performances souhaitées sont définies aussi bien du point de vue comportemental que technique.

La démarche « reengeniering » se centre sur les process et est une remise à plat de l'entreprise. La « démarche qualité » se centre sur les procédures et recherche l'optimisation des actions. Mais dans les deux cas il est important de poser la question des *pourquoi* de chaque action !

2. Quelle est la nature des règles ?

« Si la procédure est bien faite et respectée par mes collègues, je peux bien faire mon travail ». (Une assistante administrative). Les uns font confiance aux autres quant au respect de la règle et le non-respect peut provoquer des dysfonctionnements. C'est pour cela que toute règle est accompagnée d'une panoplie de sanctions.

Pour éviter l'application des sanctions les entreprises encouragent l'adhésion. Plus les individus s'impliquent « positivement » dans l'entreprise, moins les règles seront nécessaires. Mais, dans la réalité, la grande majorité des personnes ne s'auto-disciplinent pas. Les lois existent pour des actes que les gens ne s'interdisent pas spontanément.

Inversement, plus les individus manifestent des comportements « rebelles », plus la règle aura pour but le contrôle social. Mais en plus de la « bonne attitude » à l'obéissance, le salarié doit savoir appliquer la règle. Ce savoir est appelé la rigueur.

Mais les personnes (salariés, clients ou d'autres) peuvent être malhonnêtes. La règle sert aussi à éviter des actions frauduleuses.

La règle introduit l'hétéronomie des personnes. Mais jamais complètement. Les personnes disposeront toujours des espaces de liberté d'action. « Un rôle peut être joué de mille façons différentes… Un acteur n'est pas le portemanteau d'un metteur en scène » (Un acteur de renom) ou *« Les règles marquent un maximum et un minimum : par exemple les filles dans un lycée doivent se couvrir, mais pas trop »* (un lycéen).

Il faudrait différencier l'interdit et le règlementé. Ce dernier définit le cadre ou procédure pour les autorisations, mais l'action se déroule.

Cette autonomie ou liberté est déterminée par l'ensemble règlementaire. Les règles sont l'ensemble des contraintes collectives qui garantissent la liberté individuelle. La fameuse formule de Rousseau[6] (page 42) que « *la vraie liberté c'est l'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite* » peut s'appliquer au niveau social et mais nullement dans les entreprises. Dans tous les cas, si le principe de la loi semble restrictif, n'est-ce pas parce qu'on l'envisage de l'extérieur, au regard de ce qu'elle interdit, et non de l'intérieur, pour ce qu'elle autorise ?

Maintenant nous pouvons nous poser la question sur le statut humain de la règle. Il s'agit avant tout d'un construit humain. Les règles concernant le social, peuvent-elles être universelles ? Ou plutôt culturelles, voire organisationnelles ? L'ensemble des règles donnent la logique idéologique d'une organisation.

3. Quelle est l'importance des règles dans les entreprises ?

Nos interlocuteurs nous ont donné une diversité d'avantages de l'utilisation des règles. Voici mes analyses consécutives à leurs propos.

a) Elles peuvent **rassurer le personnel** car elles donnent des directives à l'action, une démarche préétablie paramétrée et codifiée. En supprimant la décision et la responsabilité des résultats et en faisant de son respect un objectif en soi, la règle réduit l'angoisse du travailleur. Dans ce cas, les règles sont très appréciées car elles apportent de la protection. Mais elles peuvent également être stressantes lors de leur mise en œuvre.

b) Elles **réduisent les sources de conflits**. Quand ceux-ci émergent, elles apportent des dispositifs pour leur règlement. Grâce aux règles, la vengeance est évitée. Elles sont tellement nécessaires, que même la guerre, expression extrême du conflit humain a ses propres règles.

c) Elles **protègent de l'arbitraire** voire de l'autoritarisme. La règle est neutre par rapport aux personnes. Elle est égalitaire, elle s'applique à tout le monde, au risque de créer des iniquités. Il vaut mieux se rendre dans un pays où il y a excès de règles que son défaut.

d) Elles **clarifient les responsabilités de chacun**. Quand il n'y a pas de règles tout le monde est responsable de tout, donc personne n'est responsable de rien. Elles évitent l'anonymat irresponsable. Les procédures bien optimisées évitent les tâches inutiles ou les doublons.

e) Elles permettent la **standardisation des pratiques** et par conséquent des **produits et des services**. Grâce à la spécialisation obtenue, qui demande peu de compétences ou faciles à acquérir, les coûts et les délais ont été largement diminués et la qualité facilement reproductible. Nous passons ainsi de l'artisanat (l'œuvre) à l'industrie (le standard).

f) Elles facilitent la **traçabilité et le contrôle**. « Nous devons justifier chaque euro dépensé » (Le DG d'un organisme de la sécurité sociale). La demande de la preuve s'intensifie. Les lois européennes obligent les différents métiers à fournir la preuve de la probité, de l'hygiène, de l'équité, etc. Les domaines qui exigent la traçabilité se sont multipliés.

g) Les procédures doivent être écrites pour être opposables à l'extérieur. La **transparence** des actions devient une obligation. Il n'y pas d'éthique sans transparence.

4. Quel est le processus de fabrication de règles dans les entreprises ?

L'on observe une dialectique entre la règle et la réalité. Parfois c'est la règle qui s'inspire de la réalité. Durkeim affirmait que la règle suivait les mœurs. Mais parfois elle a un pouvoir performatif, à savoir, la capacité à donner des formes à la réalité.

Les règles peuvent avoir une source extérieure à l'entreprise, elles peuvent être obligatoires (État, gouvernement, collectivités territoriales, organismes de la sécurité sociale, etc.) ou optionnelles (normes ISO, normes venant des associations professionnelles, etc.).

Ou comme c'est le cas de la grande majorité des règles, elles ont une source interne. Dans ce cas le processus de fabrication est le suivant :

a) Le consultant, interne ou externe, va débattre avec les opérationnels (employés et les managers de proximité) qui lui expliquent leur façon de travailler.

b) Le consultant retranscrit la règle ou la procédure en cherchant à optimiser les actions (en réduisant, autant que possible, les autorisations, l'émission des documents, les transports, etc.).

c) Le consultant confronte son travail avec les opérationnels. Il doit vérifier l'acceptabilité des nouvelles règles.

d) Le consultant propose à la direction la procédure (ou règle) pour autorisation.

e) La direction communique la procédure aux cadres intermédiaires pour explication et supervision.

f) Quelques mois après, le consultant revient pour vérifier les ajustements nécessaires aux procédures établies.

Lors de l'établissement des procédures c'est l'étape d'élaboration a), b), et c) qui valent 90 % du travail des personnes participant à l'élaboration des règles. Les procédures permettent la prise de conscience des finalités des process, des activités voire des tâches, les enchaînements, les responsabilités de chacun, etc. Une très bonne voie de formation et d'optimisation du travail. « *Après on peut jeter à la poubelle les procédures établies* » (un consultant).

Un bémol à cette dynamique de fabrication de procédures. Comme il est rare qu'il y ait un travail de réduction de procédures, les organisations souffrent « *d'une densité règlementaire* » où les activités organisationnelles sont de plus en plus règlementées.

5. Jusqu'où peut-on interpréter les règles ?

« *L'exception infirme la règle* » (un cadre supérieur).

Entreprendre signifie prendre des risques. Et comme le disait W. Churchill « *pas de salut sans risque ».* Mais comment concilier la prise de risques et le respect des règles ?

La performance d'une entreprise passe souvent par l'interprétation, voire par la transgression, des règles.

Ph. d'Iribarne[8] (page 26) nous explique le cas suivant : « *Ainsi on voit pendant le poste de nuit des ouvriers de fabrication se procurer les clefs des locaux électriques où il est interdit d'entrer, pour remettre en route les disjoncteurs qui ont sauté. Cela leur a permis d'éviter une attente de plusieurs heures, liée aux délais de réaction des électriciens d'astreinte qu'il fallait réveiller et faire venir de chez eux. Et un responsable du service concerné de commenter : çà marque une bonne volonté des ouvriers de fabrication* (rire) *qui préfèrent travailler plutôt que… ».*

Les salariés vivent souvent le conflit entre *« la discipline et le bon sens ».* Les deux sont importants. Cela signifie qu'il ne faut pas tomber dans l'illusion que les règles vont seules « *faire tourner la boutique »*. La performance d'une entreprise dépend et de la discipline et du bon sens pour l'adaptation aux situations singulières. L'entreprise n'a pas intérêt à se débarrasser de l'humain.

Un DG d'une entreprise chimique m'a dit « *il n'est pas interdit d'être intelligent »*. Un autre DG : « *Les structures et les procédures sont bêtes par nature… L'homme est intelligent ».*

« Une règle est faite pour être transgressée, sinon ce serait une loi physique » : André Comte-Sponville lors d'une conférence.

Mais plusieurs de nos interlocuteurs ont argumenté en faveur du respect des règles : *« La règle ne doit pas être interprétée, sinon elle n'est pas une bonne règle… »* (un DAF d'une entreprise), *« Il faut respecter les consignes, surtout en cas de crise… »* (DG d'une entreprise industrielle), *« Le code de la route est exaspérant… Mais sans celui-ci ce serait l'anarchie »* (un cadre), *« Elles sont à respecter… Car c'est un cadre… Un fil rouge »* (un cadre). Selon le Petit Larousse, le fil rouge signifie la personne ou la chose qui sert de lien entre les différents composants d'un tout et ce que l'on peut suivre pour comprendre le déroulement de quelque chose. Autrement dit, ces personnes auraient peur de se perdre lors du non-respect de la règle.

De toute façon depuis notre enfance les professeurs nous ont inculqué la discipline et le respect des règles sans qu'il y ait nécessairement une compréhension de leur sens. Nous pouvons aussi interpréter les propos du DAF précédemment cité comme s'agissant du respect des règles pour elles-mêmes. Ou comme nous l'a dit un cadre supérieur : *« je respecte la règle pour donner l'exemple ! ».* Bref, le respect de la règle devient malheureusement prioritaire par rapport aux buts poursuivis.

Luc Ferry[10] (page 33) nous explique l'importance de la transgression : « *On pourrait concevoir un automate moral, un robot qui se conduirait en toute hypothèse comme il convient. Il est clair, cependant, que ce n'est pas avec lui que nous choisirions de passer notre vie. Et ce (entre autres) pour une raison évidente : c'est que le respect des règles, pour excellent qu'il soit, ne possède en tant que tel aucun caractère humain, donc aucun sens, si l'on admet que le "vouloir dire" est le propre d'un sujet ».*

Une personne peut alors avoir trois types d'attitude de transgression de la règle :

a) **Marginalisation** : souvent due à l'ignorance, à leur non-compréhension, autrement dit la transgression est inconsciente.

b) **Déviance** : il s'agit d'une désobéissance consciente, souvent à des fins personnelles. La personne conteste la règle car elle « *ne l'arrange pas ».*

c) **Transgression** : il s'agit d'une désobéissance consciente, souvent à des fins organisationnelles. La personne agit avec le souci de la performance collective.

Nous pouvons analyser cette envie de désobéissance en nous appuyant sur la psychanalyse.

- Si la règle est perçue comme émanant du chef (*« le père »*) le non-respect pourra être interprété comme une recherche d'affirmation de personnalité et une façon d'échapper au pouvoir incarné. Dans ce cas il s'agirait d'une déviance ou contestation du type b).
- Si la règle est perçue comme émanant de l'organisation (*« la mère »)* le non-respect pourra être interprété comme une recherche d'amour et de fusion grâce au comportement qui irait largement contribuer aux buts de l'entreprise et répondre d'une façon pragmatique au pouvoir désincarné. Dans ce cas il s'agirait d'une transgression du type c).

Dans les deux derniers cas, la relation est très affective : *« Les règles sont imbéciles… »* et *« les règles sont briseuses des rêves »* (des commentaires de nos interlocuteurs).

« La transgression est aux risques et aux périls du salarié » (un cadre). Mais une désobéissance réussie est souvent considérée comme une innovation. Et une désobéissance qui échoue est susceptible de sanction. Et cette crainte de sanction pousse souvent l'individu à respecter scrupuleusement la règle sans se soucier de leurs éventuelles conséquences négatives. L'individu va vivre l'ambivalence entre son désir d'être reconnu comme un bon collaborateur (discipline) et son souhait que l'organisation reconnaisse son désir (désobéissance). Cette dialectique désir et reconnaissance a été développée par Eugène Enriquez[15]

Selon E. Friedberg[11] (page 45) une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Il gardera toujours une marge de liberté et de négociation quant au comportement qu'il adoptera. Il va respecter la règle tant qu'il considèrera que le bénéfice qu'il obtient est supérieur aux bénéfices qu'il obtiendrait lors de la désobéissance.

En dehors de ces aspects psychologiques, qu'est qui pousse les personnes à la désobéissance ?

H. Sérieyx[12] (page 49) décrit cinq nécessités pour l'entreprise qui poussent les salariés à la transgression :

a) Capacité de réponse rapide à des situations évolutives.
b) Adaptation à la diversité des marchés.
c) Chasse permanente aux coûts inutiles.
d) Production constante d'innovations.
e) Transparence et sécurité des informations et traçabilité de la création de valeur.

À cette liste nous pouvons ajouter des problèmes lors de l'application des règles :

g) La perte ou obsolescence du sens qui a inspiré la règle.
h) La prise en compte des situations singulières. La règle peut avoir une ambition d'universalité (**cohérence**) qui empêcherait les décisions ponctuelles d'agir avec **pertinence**. Il s'agit d'une négation de la fonction management des cadres sont obligés se comporter plus en superviseurs qu'en décideurs.
i) *« La résolution des cas extrêmes »* (un cadre de la CAF).
j) La recherche effrénée de la performance oblige la personne à contourner la règle : *« la fin justifie les moyens »* dit le proverbe populaire.
k) Les nombreuses règles qui peuvent concerner un même sujet : certaines entrent en conflit entre elles. Il est difficile de toutes les satisfaire.
l) Une *« contamination »* entre des domaines. Par exemple dans le secteur de la sécurité sociale il y a les aspects financiers et les aspects sociaux. Les aspects financiers demandent une rigueur de contrôle poussée à l'extrême. Mais les aspects sociaux demandent de la souplesse et de l'adaptation. Mais l'institution érige des règles communes aux deux secteurs.
m) Le manque de compétences (procédure, concepts, etc.) des opérateurs. « *J'ai dû recruter des non spécialistes… Nos procédures étaient inadaptées à eux* » (un cadre de la grande distribution). « *J'estime que seulement 2/3 de mes collaborateurs connaissent bien les règles d'hygiène et de sécurité* » (DG d'une entreprise industrielle). *« Les développements des nouvelles technologies rznd plus complexe la mise en œuvre des règles »* (un dirigeant). Ou paradoxalement, comme me l'a expliqué un chef d'orchestre : *« Plus les musiciens connaissent la partition plus ils prennent de libertés »*. Plus une personne maîtrise l'ensemble des règles plus il sait jouer avec. Les personnes peu formées et celles qui ont beaucoup de connaissances sont celles qui respectent le moins les règles.
n) L'excès de détails empêche toute adaptation de la règle. « Une procédure doit donner un cadre général… Car le détail empêche l'interprétation » et oblige le contournement.
o) La perception de l'iniquité de la règle.
p) La perception d'une illégitimité de l'auteur de la règle.

Mais comme un DAF nous a expliqué : « *On ne peut pas faire des règles non rigides »*. Mais c'est précisément cette rigidité qui provoque la transgression. Cette attitude d'inflexibilité est propice aux transgressions.

Comme le dit Albert Jacquard *« derrière l'apparent désordre de la nature se cachent ses lois »*. Par analogie nous pouvons dire, derrière l'apparent désordre des actions, dû aux transgressions dans une entreprise, se cachent d'autres logiques différentes de la logique de la direction.

Tout le monde a le pouvoir de transgresser une règle. *« Les hommes sont sous contrôle et non sous surveillance »* (un chef d'entreprise). Entre le moment de la transgression et son constat il peut se passer du temps.

La même problématique de l'obéissance et de la transgression existe au niveau d'une nation. Alain, cité par Comte-Sponville[13] (page 60), écrivait « *Résistance et obéissance, voilà les deux vertus du citoyen. Par l'obéissance, il assure l'ordre ; par la résistance, il assure la liberté »*. Il est important de mettre de l'ordre, mais aussi de la vie. Les militaires parlent de la « *baïonnette intelligente : ne pas obéir à un ordre illégal ou dangereux »*. Albert Jacquard[4] (page 137) écrit : *« En juin 1940, le Général De Gaulle a commis un acte illégal en désobéissant au gouvernement, mais un acte légitime en préservant la continuité de la France »*. On a le droit à avoir un comportement illégal quand on est légitime. Peut-on extrapoler cette situation aux entreprises ?

Combien de fois un cadre arrive-t-il à des « *petits arrangements »* avec ses collaborateurs. *« Tu restes travailler 3 heures ce soir et après je t'accorde un jour de plus de congés »* (un cadre face au problème de l'absence de budget pour les heures supplémentaires). « *Quand les collaborateurs parlent de "débrouille" ils veulent dire que les règles "idiotes", les empêchent de faire ce qu'ils ont besoin de faire »* (Le PDG d'une entreprise industrielle).

Ce qui a amené les directeurs à établir une dynamique de révision et actualisation des procédures : *« il faut réfléchir à l'amélioration de la procédure pour éviter les transgressions »* (un cadre supérieur de la grande distribution). Nous avons même observé dans les entreprises des changements de règles qui en fait étaient de régularisations des pratiques, souvent influencées par des évolutions culturelles, technologiques ou cognitives. L'anomique d'aujourd'hui sera le canonique de demain.

Conclusion

Comment concilier l'inconciliable : flexibilité et rigueur ?

Les règles ont une prétention univoque à l'universalisme, mais la réalité est diverse par nature : diversités culturelles, différents métiers, diverses fonctions de l'entreprise, différents clients, etc.

La stratégie d'une entreprise se concrétise dans des plans d'actions, qui sont en dernier ressort, une prévision d'un avenir incertain. Elle doit coordonner les actions de tous les membres de l'organisation (cohérence) et néanmoins savoir s'adapter aux réalités (pertinence).

Nos interlocuteurs, avec leurs propres mots nous ont expliqué cette contradiction :

« Nous devons respecter mais aussi interpréter les règles » (un cadre), « Nous devons établir des règles précises et flexibles « (un cadre du siège d'une entreprise de la grande distribution), « On nous demande de faire de la standardisation sur mesure » (cadre de la production), « Nous devons être comme un roseau : il faut qu'il soit flexible sans se casser » (un employé), « Lors de la recherche d'une maîtrise des risques financiers nous devons standardiser nos actions, mais chaque allocataire est différent » (un cadre de la CAF), « Nous devons être flexibles et néanmoins veiller à la sécurité » (cadre de la production), « On nous demande d'être disciplinés et créatifs », « Le chef nous dit soyez efficaces et respectez les règles », etc.

Tocqueville avait la même lecture au niveau national *« comment concilier liberté et égalité ».* Nous pouvons aussi constater au niveau international la même problématique. E. Friedberg[14] (page 19) écrit : *« On peut avoir deux lectures des années quatre-vingt. La première insistera sur le retour de la pensée libérale et sur la délégitimation concomitante de la bureaucratie. Dérégulation et libéralisme triomphant à l'Ouest, implosion de l'URSS… Partout la régulation volontaire des comportements à travers la règle et la loi ont perdu de sa légitimité et ont cédé la place au « libre jeu » des forces et des initiatives (la deuxième). Les multiples ratés de la dérégulation sauvage à la Reagan et à la Thatcher »* ont fait des dégâts dans leurs pays.

La transgression peut apporter de la dynamique et contribuer à la performance, mais elle doit être réalisée en ayant le souci de résoudre le dysfonctionnement et non d'en créer d'autres. Il n'y a pas de système parfait. C'est l'adaptation intelligente qui le rend performant.

Nous devons travailler en comprenant la lettre et l'esprit de la règle. La lettre est écrite et l'esprit est ce qu'a voulu dire la loi. Mais comprendre l'esprit est plus difficile que comprendre la lettre. Comprendre l'esprit implique une interprétation des intentions du législateur, s'informer sur le contexte lors de leur élaboration et consulter la jurisprudence.

Face à la contraction entre la rigueur et la flexibilité une direction peut avoir quatre attitudes :

a) **Interdire et sanctionner toute transgression**.
Ces transgressions, par peur de la sanction, se font « *en cachette »* et même si la transgression a été faite au bénéfice de l'entreprise. Bien entendu, cette position privilégie absolument la rigueur. M. Crozier et E. Friedberg[5] expliquent que cette attitude peut créer un cercle vicieux. En effet plus la direction constate des transgressions, plus elle va créer des nouvelles règles pour les éviter.

Le DG d'une entreprise de l'aéronautique, à la vue des résultats de notre enquête, a constaté que 35 % des salariés avaient répondu « les règles et les procédures sont à respecter dans leur majorité » et 7 % « à interpréter dans leur majorité », et que bien que 58 % avaient répondu « à respecter scrupuleusement », s'est fâché et a demandé à tous les cadres de proximité de veiller au respect total des procédures.

b) **Autoriser les transgressions au cas par cas**.
La transgression se fait sous l'autorisation de la direction. *« Si il y a procédure… Elle doit être appliquée. Mais il peut y avoir des incohérences. Il faut alerter et remonter l'info… Il ne faut pas dérouter seul sans alerter… Il faut communiquer et faire valider »* (un cadre). Dans ce cas il y a négociation entre le chef et le collaborateur, Elle concilie l'adaptation (pertinence) et la coordination (cohérence). Mais la réaction est ralentie.

Avant de traiter les deux suivantes attitudes qui se fondent sur l'élaboration des politiques, je souhaite présenter quelques différences entre les règles et les politiques.

REGLES	POLITIQUE
donnent une direction	donnent une orientation
délimitent une ligne d'action	accordent une marge d'action
sont dans l'immense majorité écrites	sont rarement écrites
constituent un devoir	constituent un conseil
doivent être suivies, impliquent une discipline	doivent être interprétées
le jugement ou critères de l'individu constituent un danger	le jugement ou critères de l'individu sont importants
le non respect implique une sanction	le non respect implique une justification
apportent une homogénéité des actions	apportent une hétérogénéité des actions
les plus important c'est la rigueur	le plus important est l'adaptation
impliquent plutôt une obligation des moyens	impliquent plutôt une obligation des résultats
délimitent la ligne rouge à ne pas franchir	**délimitent la ligne jaune où il faut faire attention, elle nous permet de savoir jusqu'où ne pas aller trop loin.**

c) Déléguer avec un cadre précis.
L'exception à la règle est caractérisée par le regroupement des différents cas singuliers ; et la personne peut décider de la transgression dans un cadre préétabli. La dérogation à la règle est détaillée lors de la délégation et implique à chaque occasion une information *a posteriori* vers le supérieur hiérarchique ou vers une autre instance de contrôle. Mais donner des raisons qui soient partagées par les diverses personnes concernées n'est pas aisé car chacun va lire la situation selon son propre critère.

E. Friedberg[11] (page 56) nous présente le cas d'un employé d'une Préfecture qui se trouve souvent confronté à des situations singulières. Il a des textes qui ont été rédigés pour tenir compte de toutes les éventualités, mais ils sont nécessairement vagues, abstraits et impersonnels, et exigent constamment l'interprétation pour les adapter aux situations concrètes.

Mais tenir compte de toutes les éventualités aboutit à une complexification qui pourrait être paralysante.

d) Déléguer la décision globale.
Cette attitude reconnaît le pouvoir discrétionnaire du cadre. Elle est d'autant plus justifiée dans le cadre d'une décentralisation. Le cadre pourra s'inspirer des décisions prises par l'ensemble des dirigeants de l'entreprise, ce qui pourrait être assimilé à la jurisprudence. Mais à la différence des lois nationales, la *« jurisprudence »* organisationnelle est rarement écrite. Cette délégation qui est plus large que la précédente n'est pas exempte de contrôle. Nous pouvons constater que les juges sont plus contrôlés que les dirigeants des entreprises.

Ce pouvoir discrétionnaire s'appuiera sur le critère d'une personne ou d'un groupe, pour savoir s'il faut déroger la règle mais aussi pour déterminer l'action à mener qui sera forcément différente de celle qui est indiquée par la règle. Mais l'utilisation du critère soulève une certaine méfiance : *« Jusqu'où l'expertise d'un travailler social est-elle objective pour une décision de tripler les allocations »* (un cadre d'une CAF). Toute interprétation est par nature subjective. « *L'esprit critique »* d'une personne ou d'un groupe ne pourra jamais prétendre à l'universalité.

Dans tout le cas il faudra profiter de la *« jurisprudence organisationnelle »* pour apporter des améliorations à l'énoncé des règles.

Dans le cas de c) et d), où le cadre a le droit à décider de la transgression à la règle, il est important de le former et de reconnaître *« le droit à l'erreur ».*

L'opposition entre la flexibilité et la rigueur n'existe pas tout le temps. Il y a des situations où l'on peut observer un lien d'étayage. « *Il faut se donner un cadre pour la flexibilité* » (un dirigeant) et « *les contraintes des règles (ne pas interrompre, faciliter l'expression de l'autre, etc.) de l'animation des cercles de qualité développent la créativité »* (un employé).

Grâce aux règles et aux procédures, la réduction des coûts de production, et par conséquence des prix à la

consommation, ne cesse pas de diminuer en améliorant le niveau de vie des hommes. Mais l'entreprise est confrontée à des situations changeantes qui l'obligent à se montrer flexible de façon permanente tout en cherchant une certaine standardisation. Cette flexibilité, qui est à manier avec beaucoup d'attention, demande une ouverture d'esprit pour concilier les impératifs organisationnels de cohérence entre les actions et la pertinence lors des prestations des services ou de production. Des demandes paradoxales de rigueur et de flexibilité se présenteront aux personnes tout le temps *« L'urgence nous fait prendre des décisions et par précaution on doit s'appuyer sur des procédures bien réfléchies »* (le DG d'une entreprise de gaz).

Sachons qu'en contrepartie, l'ensemble de transgressions tolérées finit par complexifier le fonctionnement des organisations.

Appuyons-nous sur des règles et procédures bien précises quand l'environnement est stable et appuyons-nous sur des politiques quand l'environnement est dynamique. Comme en sport : la règle ne doit pas tuer le jeu, ni l'enjeu tuer la règle. Et surtout n'oublions jamais que la règle n'est qu'un moyen pour atteindre les buts de l'entreprise.

Bibliographie

[1] **Mintzberg Henry,** Structure et dynamique des organisations, éditions Organisation, 2004.

[2] **Mintzberg Henry,** Le management, éditions Organisation, 1993.

[3] **Gaffiot F.,** Dictionnaire latin français, Hachette, 1934.

[4] **Jacquard Albert,** Petite philosophie à l'usage des non-philosophes, Calmann-Lévy, 1997.

[5] **Crozier Michel** et **Friedberg Erhard,** L'acteur et le système, Seuil, 1977.

[6] **Ferry Luc,** cité par, Familles je vous aime, XO, 2007.

[7] **Perrin Florence,** Citations philosophiques expliquées, Eyrolles, 2007.

[8] **Iribarne Philippe,** La logique de l'honneur, Seuil, 1993.

[9] **Le petit Larousse,** Paris, 1999.

[10] **Ferry Luc,** L'Homme dieu, LGF, 1997.

[11] **Friedberg,** L'analyse sociologique des organisations, Revue Pour, n° 28, GREP, 1981.

[12] **Serieyx,** Hervé, Ce que je crois, éditions Organisation, 2003.

[13] **Comte-Sponville,** Le capitalisme est-il moral ? Albin Michel, 2004.

[14] **Friedberg Erhard,** Le Pouvoir et la règle, Seuil, 1997.

[15] **Enriquez Eugène,** De la horde à l'État, Gallimard, 1983.

L'influence du droit social américain sur l'implantation des entreprises dans les différents états. Le cas Wal★Mart

Françoise de Bry
Chercheure au Laboratoire GREGOR[1]
Présidente de RIODD[2]
Directrice de la rédaction de la revue Entreprise Éthique
fdebry@wanadoo.fr

François Silva
Professeur à l'ESCEM Tours/Poitiers et au CNAM[3]
Président du Ce-Ds
Vice-président IAS
FSILVA@escem.fr

(Nous remercions les étudiants de l'ESCEM Aurélie TRAN NGOC et Maxime SAUVAGE auxquels nous avons empruntés quelques éléments de leur mémoire sur Wal★Mart)

1. Introduction

Les multinationales d'aujourd'hui sont de plus en plus donneuses d'ordre auprès d'une kyrielle de sous-traitants auxquels elles imposent des prix bas et des délais réduits. Une entreprise comme Wal★Mart est le symbole de ces entreprises dont la politique commerciale s'est construite en proposant des produits aux prix les plus pas du marché. Elle impose sa loi aussi bien dans les pays pauvres (délocalisation) que dans les pays riches (bas salaires, moins de 45 % des salariés ont une assurance sociale…). Mais cette walmartisation ne répond plus au mécanisme du marché libéral, et fait payer ce modèle soi-disant concurrentiel à la collectivité. Son slogan « *Every low prices*[4] » montre ses limites dans une titre de film consacré à Wal★Mart : « *The high cost of low price*[5] »

Ses prix sont en moyenne inférieurs de 14 % par rapport au marché de chaque comté américain où elle est implantée, la baisse du pouvoir d'achat de ses associés[6] varie entre 2,5 et 4.8 %, quant à ses concurrents locaux, ils s'alignent sur ses prix ou disparaissent. En conséquence, le niveau de vie de ses associés est insuffisant et ils doivent recourir au système collectif « Medical-Care ». Le Congrès américain a estimé que chaque salarié de Wal★Mart coûtait à la collectivité 2 102 $ par an.

Nous sommes donc dans la spirale sans fin d'une politique qui tire les salaires vers le bas, signifiant ainsi une dégradation des conditions de vie des associés. Les autres entreprises n'ont pas d'autres choix que de suivre le modèle Wal★Mart, la norme devenant le mieux disant économique. Les consommateurs, souvent mal informés, sont les gagnants du système. Ils connaissent peu ou pas les méthodes de production de l'entreprise qui constituent pour eux une boite noire, même s'ils sont à la fois salarié et consommateur.

[1] GREGOR : Gestion de recherche et d'études sur la gestion des organisations (IAE de Paris – Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne).

[2] RIODD : Réseau international des organisations et de développement durable

[3] ESCEM : École supérieure de commerce, CNAM : Centre national des arts et métiers

[4] Slogan du groupe Wal★Mart

[5] Titre du film réalisé par Robert Greenwald, avec pour sous-titre « Does for the gargantuan ameriacan retail outlet what supersize me did for the big mag », 2006.

[6] Associé : nom (teinté de paternalisme !) donné par Wal★Mart à ses salariés.

Nous nous interrogerons essentiellement sur les conditions qui rendent possibles une telle situation, et plus particulièrement sur la place du droit social américain tant au niveau fédéral qu'au niveau des différents États qui composent les USA. Dans une première partie, nous examinerons les caractéristiques du droit social américain qui explique les politiques sociales que peut pratiquer Wal★Mart. Dans une deuxième partie, nous présenterons le modèle économique et sociale de Wal★Mart. Enfin, nous démontrerons que Wal★Mart s'est fortement implantée dans les états où le droit du travail ne va guère plus loin que le droit fédéral (Arkansas, Texas, Nebraska, Nevada…), mais qu'elle a peu de magasins, par exemple en Californie où le droit travail est beaucoup plus rigoureux.

1. Le droit social américain, un droit social libéral au niveau fédéral, plus ou moins coercitif au niveau des états

1.1. La complexité du cadre juridique : la diversité des sources légales

Le cadre juridique américain entourant la relation de travail est complexe en raison de la diversité des sources légales (fédérales, étatiques et jurisprudentielles), et de la multiplication des accords d'entreprise dans certains secteurs de l'économie. Afin de prendre la mesure de ses droits et obligations, l'employeur devra prendre connaissance à la fois des règles fédérales et des règles étatiques.

Les textes fédéraux posent les grands principes applicables aux relations de travail. Applicable sur tout le territoire américain, ces grands principes garantissent aux employés une protection minimale que tout employeur est tenu d'assurer. Des agences fédérales veillent au respect de ces règles.

Ces textes laissent aux États une grande latitude dans la mise en place de législations étatiques plus favorables aux salariés. Ils disposent pratiquement tous de règles propres en matière de discrimination, de licenciement, de salaire et temps de travail, de responsabilité de l'employeur du fait des dommages causés par ses employés et bien sûr de fiscalité et cotisations sociales. Chaque État dispose d'une administration spécialisée pour les questions relatives à l'emploi dans sa circonscription.

La jurisprudence est une source de droit importante dans un système de Common Law, dans la mesure où, bien plus qu'un outil d'interprétation des lois, elle est créatrice de droit. La maîtrise et l'étude de la jurisprudence aux États-Unis sont rendues difficiles par l'existence de deux systèmes juridiques et judiciaires parallèles. Les litiges survenant entre employeurs et salariés peuvent ainsi être portés soit devant les juridictions étatiques soit devant les juridictions fédérales en vertu des lois fédérales et/ou étatiques. L'employeur doit en conséquence impérativement connaître et respecter une jurisprudence mouvante et particulièrement complexe.

1.2. Les textes fédéraux

En droit social américain, nous retiendrons essentiellement les champs suivant : la discrimination, la relation de travail, le salaire, le temps de travail, la protection sociale, la syndicalisation, le licenciement

LA DISCRIMINATION : *The Equal Employment Opportunity* Commission (EEOC) est l'instance gouvernementale indépendante chargée de l'application et du respect des lois dans ce domaine. Elle a un pouvoir d'investigation et se porte également fréquemment partie civile parallèlement à l'actiondes employés plaignants. Il existe ainsi trois lois fédérales concernant la discrimination.

La première qui est inscrite dans le Titre VII du *Civil Rights Act* de 1964 interdit les discriminations basées sur la race, la couleur, la religion, le sexe ou l'origine nationale et s'applique aux employeurs exerçant une activité liée au commerce entre États (en pratique tous les employeurs) et ayant au moins 15 employés. Les personnes protégées sont à la fois les destinataires d'offres d'emploi, les candidats à un emploi, les employés et même les anciens employés. Le texte interdit les discriminations mêmes non intentionnelles et s'applique dès lors que le comportement de l'employeur a eu un effet négatif sur un ou plusieurs individus appartenant à une des catégories protégées.
L'employeur étranger devra être particulièrement vigilant à la discrimination à rebours visant à favoriser les nationaux de son propre pays pour les promotions ou nominations aux postes clés de l'entreprise.

Le second acte intitulé : *The American with Disabilities Act* (ADA) interdit les discriminations à l'encontre des personnes atteintes d'un handicap physique ou mental qui sont qualifiées pour le poste et s'applique aux employeurs ayant plus de 15 salariés. Les personnes protégées doivent présenter un handicap physique ou mental limitant de manière substantielle une ou plusieurs activités normales de la vie quotidienne, ou avoir présenté un tel handicap dans le passé, ou être perçues comme présentant un tel handicap. L'employeur devra offrir aux personnes protégées un aménagement de leur environnement de travail afin qu'ils puissent exercer leur emploi dans des conditions normales, dès lors que cet aménagement est raisonnable pour l'entreprise.

Enfin, *The Age Discrimination in Employment Act* (ADEA) interdit les discriminations basées uniquement sur un critère lié à l'âge et s'applique aux employeurs ayant plus de 20 employés. Les personnes protégées sont (1) les destinataires d'offres d'emploi, (2) les candidats à un emploi et (3) les employés âgés de plus de 40 ans. Il existe néanmoins certaines limites telles que la possibilité d'avoir un système d'ancienneté, de mettre en place un système de départ en retraite ou préretraite sur la base du volontariat, ou encore de prendre des décisions basées sur le critère de l'âge pour les impératifs de l'emploi concerné.

Les lois fédérales ne posant que les standards a minima dans le domaine de la discrimination, les États ont la possibilité de renforcer la protection (principe de subsidiarité). Ainsi, dans certains États, la loi ajoute des interdictions supplémentaires et élargisse également leur champ d'application en appliquant ces textes à des entreprises dont le nombre de salariés est inférieur au minimum fédéral.

LA RELATION DE TRAVAIL

La relation de travail est régie par de nombreuses règles dont l'employeur doit impérativement prendre connaissance. Ces règles concernent des questions aussi variées que le respect de la vie privée, la diffamation, ou la responsabilité pénale de l'employeur du fait de ses employés. Elles doivent cependant être justifiées par l'activité de l'entreprise, des règles inutiles ou trop restrictives pouvant être interprétées comme discriminatoires. Ces règles concernent, outre les questions de discrimination et de harcèlement sexuel évoquées ci-dessus, les questions de congés pour raisons familiales (*Family and Medical Leave Act de 1993*), l'usage du tabac et de drogues (*Drug Free Workplace Act* de 1988) dans l'entreprise, l'absentéisme et la ponctualité, la violence ou les vols sur le lieu de travail, l'utilisation des équipements de l'employeur, la discipline ou encore la protection des informations confidentielles. Ces règles sont consignées dans un « guide de l'employé » (*employee handbook*) et communiquer à tous les nouveaux salariés. Ces derniers doivent signer un document où ils reconnaissent avoir pris connaissance du guide et accepter ses clauses. Ce procédé peut permettre de minimiser les risques de procès (notamment de mise en cause da la responsabilité de l'employeur).

The Occupational Safety and Health Act de 1970 (dit loi OSHA) réglemente les normes de sécurité et de santé sur le lieu de travail au niveau fédéral. Cette loi, dont l'application relève de *The Occupational Safety and Health Administration* (OSHA), concerne tous les employeurs sans considération du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires. Les États peuvent adopter des lois, appelées *State Plan*, complétant les dispositions de la loi fédérale et devant être approuvées par OSHA. La loi contient en premier lieu une obligation générale pour tout employeur de maintenir un environnement de travail libre de tout danger, actuel ou futur pouvant entraîner la mort ou de sérieuses blessures. Cette obligation a pour objectif de protéger les employés dans tous les cas où il n'existe pas de normes spécifiques. La loi contient également des normes de sécurité sectorielles (industrie générale, construction, maritime et agriculture).

Enfin, des obligations supplémentaires s'appliquent aux entreprises utilisant ou manipulant des matériaux réputés dangereux. La plupart des États imposent aux employeurs de souscrire une assurance contre les accidents du travail pour leurs salariés.

LE SALAIRE ET LE TEMPS DE TRAVAIL

The Fair Labor Standards Act (FLSA) est la loi fédérale applicable en matière de salaire et de temps de travail. L'employeur devra identifier si le FLSA lui est applicable et quelles sont ses obligations. Le FLSA s'applique aux entreprises engagées dans des activités de commerce interétatique ou international et réalisant au moins 500 000 dollars de chiffre d'affaires. Dans le cas où le FLSA ne concerne pas à une entreprise, il est possible que certains employés soient couverts par le texte à titre individuel, si les employés sont engagés dans des activités de commerce interétatique, et ne sont pas expressément exclus du bénéfice du texte (cadres, personnels administratifs, professionnels).

Un salaire minimum (5,15 dollars de l'heure au 1er avril 2007) est garanti à tous les employés, sauf certaines catégories (par exemple, les représentants de commerce indépendants, les apprentis ou les étudiants) auxquelles peut être appliqué un taux inférieur dit « subminimum ». Le salaire minimum est garanti à plus de 130 millions de travailleurs sur les 146 millions de travailleurs actifs américains début 2007. De plus, de nombreuses lois étatiques augmentent le montant du salaire horaire minimum et/ou posent des conditions différentes pour son application.

La semaine de travail est de 40 heures. Toute heure travaillée au-delà est considérée comme heure supplémentaire et doit être payée une fois et demie le taux horaire minimum, soit 7,725 dollars (ou plus selon la loi étatique considérée). Certaines catégories d'employés ne sont pas ou que partiellement protégés par cette disposition (par exemple, les marins, les chauffeurs de taxi, les employés de maison résidant sur le lieu de travail). Il conviendra également de prendre connaissance de la nouvelle réglementation concernant les white colars (dirigeants, administrateurs, etc.) entrée en vigueur le 23 août 2004. Il existe également des lois étatiques dans ce domaine qui ne peuvent qu'être plus favorables à l'employé que la loi fédérale.

Le FLSA contient également des dispositions spécifiques sur l'emploi des jeunes de moins de 18 ans (limitant le nombre d'heures pouvant être travaillées, le moment de la journée et les industries concernées), l'égalité de salaire pour un travail égal découlant du *Equal Pay Act* de 1963 incorporé dans le FLSA (les cadres, personnels administratifs et professionnels qui ne sont pas couverts par le FLSA, le sont pour ces dispositions), l'obligation d'affichage des droits des employés en matière de salaire et d'heures supplémentaires et l'obligation de conservation des documents (fiches de paie, attribution de commissions ou primes exceptionnelles, etc.). Dans tous ces domaines, il convient de toujours s'assurer que les États ne disposent pas d'une réglementation plus stricte.

LA PROTECTION SOCIALE

Le système de protection sociale est nettement mois développé aux USA qu'en France. Les charges sociales obligatoires sont énumérées ci-après :
- Assurance vieillesse « Social Security » (cotisations déterminées par le *Federal Insurance Contributions Act*) ;
- Assurance chômage *Unemployment Insurance* (gérée conjointement par l'État fédéral et les États fédérés) ;
- Assurance contre les accidents du travail *Workers Compensation and Employers Liability Insurance* (souscrite auprès d'une compagnie d'assurance privée ou d'une mutuelle d'État).

Aux États-Unis, outre les diverses cotisations et impôts dont chaque employeur est redevable, il existe trois autres principaux régimes sociaux au profit des salariés pouvant être mis en place par les employeurs, notammenet :

- L'assurance maladie (*Health insurance*) ;
- L'assurance vie (*Life insurance*) ;
- Les régimes complémentaires de retraite.

LE SYNDICALISATION

Le National Labor Relations Act de 1935 établit le droit des employés à se syndiquer et à prendre part à des négociations collectives pour parvenir à un règlement de leurs conflits. Il a mis en place *The National Labor Relation Board* (NLRB), agence fédérale en charge des relations entre les employeurs et les syndicats (représentativité, organisation d'élection…).

L'éventuelle mise en place d'un syndicat au sein de l'entreprise se fait de la manière suivante: généralement, les représentants d'un syndicat entrent en contact avec les employés dans le but d'obtenir leur soutien afin que soit organisée une élection syndicale dans l'entreprise. Une telle élection peut être envisagée, si au moins 30 % des employés ont signé une autorisation (*authorization card*) de faire une demande au NLRB. Ensuite, si plus de 50 % des votes sont en faveur d'un syndicat, ce dernier se voit conférer la représentation exclusive de tous les employés de l'entreprise et ce, quel qu'ait été leur vote.

L'existence d'une représentation syndicale au sein de l'entreprise permet notamment la négociation d'un accord d'entreprise (*collective agreement*) élaborée dans le cadre d'une procédure appelée collective bargaining créant des obligations supplémentaires à la charge de l'employeur.

LE LICENCIEMENT

En droit américain, il n'existe pas de procédure de licenciement à proprement parler. En pratique néanmoins, un licenciement se prépare et se gère avec au moins autant de précision qu'une embauche.

Les risques de procès pour licenciement abusif sont importants, mais peuvent être évités si l'employeur peut prouver qu'il n'a pas outrepassé les droits de l'employé. Il pourra par exemple prendre les précautions suivantes : établir et communiquer des règles de conduite et de travail claires ; appliquer ces règles équitablement ; ou encore établir un système d'évaluation des performances. Un licenciement pour des raisons économiques ou d'organisation est valable si ces raisons sont réelles et peuvent être prouvées. Les tribunaux ne contestent que très rarement ce type de décision. L'employeur devra cependant s'assurer que le processus de sélection de ceux qui seront visés par le licenciement ne sera pas discriminatoire (par exemple l'ancienneté est un critère généralement accepté).
L'employeur peut négocier un accord de départ amiable severance agreement qui doit être écrit, signé par l'employeur, comporter une contrepartie, et laisser un délai de réflexion. L'accord inclut toujours une clause selon laquelle l'employé s'engage à ne pas poursuivre son ancien employeur en justice, il inclut parfois un délai de rétractation. Certaines règles spécifiques s'appliquent pour les employés de plus de 40 ans dans le cadre de l'ADEA.

Le contrat de travail écrit n'est pas obligatoire dans la législation fédérale.

Il apparaît ainsi que le droit social fédéral américain n'est guère développé, ceci pouvant expliquer en partie le succès de WalMart, notamment les bas salaires, l'absence de système social …

2. « Le succès de Wal★Mart est le succès de l'Amérique »

Cette expression utilisée en 1992 par Bush Senior, alors président des États-Unis, relève d'un succès syncrétique. En effet les performances de Wal★Mart sont remarquables sur le plan technique, mais désastreux sur le plan social. Il ne s'agit pas dans ce texte de faire une véritable étude de cas, mais à travers une documentation de sources diverses (cf. bibliographie) : presse américaine et française, sites internet de Wal★Mart ainsi que ceux de leurs détracteurs, ouvrages américains… de montrer comment une multinationale américaine, 1re au monde dans le secteur de la distribution, est à la fois l'entreprise la plus admirée aux USA (sur le plan économique), mais en même temps la plus détestée (sur le plan social) par les salariés eux-mêmes, les syndicats inexistants, les démocrates et certains consommateurs qui boycottent systématiquement la firme.

2.1. Quelques repères historiques

Sam Walton ouvre son premier magasin en 1951 à Bentonville (Arkansas) : « Walton'5-10), puis franchise avec son frère Bud 15 magasins. Le groupe se crée en 1962 à Rogers (Arkansas) sous l'enseigne Wal★Mart, mais le siège social est aujourd'hui revenu à Bentonville. Jusqu'à sa mort en 1992, Sam Walton dirigera le groupe. Depuis, S. Robson Walton est *chairman* et H. Lee Scott CEO.

C'est un groupe spécialisé dans la grande distribution. Des magasins se sont rapidement implantés dans les autres états des USA. Puis, le groupe s'internationalise d'abord au Mexique (1992), puis au Canada (1994), en Argentine (1995), en Chine à partir de 1996, en Allemagne en 1998 (achat de la chaîne allemande Verkauft)[7] et au Royaume-Uni en 1999 (achat de la chaîne ASDA, soit 299 magasins). En 2004, Wal★Mart envisage d'acheter le société de grande distribution française Carrefour, mais il abandonne le projet. Le 12 septembre 2007, Wal★Mart lance un nouveau slogan" **Save Money Live Better** (*Conserver son argent, vivre mieux*) à la place du célébrissime **Always Low Prices, Always** (*Toujours des prix bas, toujours*).

En Janvier 2008, Wal★Mart ouvre sa deuxième génération de magasins "verts" dans l'Illinois.

En mars 2008, Wal★Mart poursuit son acquisition du distributeur japonais Seiyu, malgrè que le géant américain de la distribution n'est jamais enregistré de profit au Japon. Wal★Mart possède dorénavant plus de 3 000 magasins hors des États-Unis.

En 2002, Wal★Mart devient la plus grande compagnie privée de la planète en chiffres d'affaires selon le classement de Fortune, mais en 2005 Exxon Mobil repasse devant elle. Wal★Mart devient également le plus grand employeur privé au monde avec 1,9 millions d'associés, dont 1,3 aux USA. 6 000 usines sont implantées en Chine, moins de 40 % d'entre elles sont aux États-Unis. Près de 40 % du capital est détenu par la famille Walton, le solde appartient à des actionnaires individuels, à des fonds de pension et à 3 500 associés qui sont actionnaires.

Quelques chiffres en 2007 :
- Chiffres d'affaires : 346,6 milliards de $, soit 2,5 % du PIB des USA et l'équivalent de celui de la Norvège.
- Résultat net : 11,3 milliards de $.
- Capitalisation : 200,36 milliards de $.
- Effectif mondial : 1,9 millions de personnes dont 1,3 aux USA.
- Implantation : 15 pays (hors USA).
- Magasins : 6 640 dont 3 900 aux USA.

En 2005, Wal★Mart comprenait 6 divisions :
- Discount department stores : marchandises générales sans produits frais (le plus grand se trouve dans l'État du Mississipi à Southaven et est ouvert 24h sur 24).
- Supercenters : d 12 000 à 25 000 m2, offre non alimentaire (70 %), alimentaires proches des hypermarchés français.
- Sam'Club (530) : entrepôts de 10 000 m^2, produits en vrac bon marché.
- Neighborhood market : magasins de proximité, 4 000 m^2.
- Division international : 1 000 magasins dans 9 pays représentant 18,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Wal.Mart.com : leader du commerce en ligne.

2.2. L'effet Wal★Mart

L'« effet Wal★Mart » se caractérise au niveau macroéconomique par une baisse des prix et une hausse de la productivité. Le cabinet d'études Global Insight (Études 2005) a calculé qu'entre 1985 et 2004, Wal★Mart a fait baisser les prix des produits domestiques de 9 %, les autres biens (vendus dans ses centres) de 4,2 %, elle aurait ainsi permis de réduire l'inflation de 3 % aux USA. En 2004, toujours selon la même étude, Wal★Mart aurait créé 210 000 emplois et augmenté la productivité de 0,75 % par rapport à l'année précédente.

L'économie réalisée par les consommateurs en 2004 serait de 263 billions de dollars, soit 2 329 $ par famille et par an. Les salaires ont baissé de 2,2 %, mais compte tenu de la baisse des prix à la consommation, le pouvoir d'achat des associés n'aurait finalement diminué que de 0,9 %, à condition qu'ils achètent leurs produits à leur employeur.

[7] Le 26 juin 2006, Wal★Mart se retire totalement du marché allemand. Les 85 magasins sont revendus à la chaine de supermarchés allemande Metro AG.

Le modèle Wal★Mart apparaît ainsi comme l'antithèse du modèle fordien. Henry Ford souhaitait l'augmentation du pouvoir d'achat de ses ouvriers afin de stimuler la demande de biens de consommation (*five dollars day*), À l'inverse Sam Walton vend à des prix bas pour que les associés, mal payés par Wal★Mart ne puissent acheter que les produits qu'ils vendent, l'insuffisance des salaires étant compensée en partie par la collectivité et/ou une deuxième activité. Historiquement, cela nous renvoie aux économats, mis en place au XIXe siècle par certaines entreprises qui payaient tout ou partie des salaires de leurs ouvriers en bons de ces économats.

La maîtrise des coûts (salaires, matières premières…), la flexibilité (70 % des associés travail à temps plein, mais estimé à 34 h, voire 28 h selon les États), une stricte gestion des stocks, une centralisation poussée[8] (utilisation intensive des moyens informatiques et autres) du groupe expliquent sa réussite financière. Mais, il s'agit d'un marché de dupes où le poids économique de cette multinationale fait la loi du marché. Nous sommes très loin du modèle classique de l'offre et de la demande, voire du libéralisme économique. Des économistes américains, proches du mouvement démocrate, lui reprochent la faillite des petits commerces, l'uniformisation des goûts, mais aussi d'être responsable du déficit commercial avec la Chine[9]. Ne serions-nous pas revenus au « capitalisme sauvage du XIXe siècle » dans un pays qui se targue d'être à l'origine de la *Business Ethics* et de la *Corporate Social Responsability*.

2.3. Un modèle social déflationniste

Le groupe Wal★Mart joue un triple effet déflationniste sur les salaires. D'abord, il détruit tous les concurrents qui ne s'alignent pas sur ses prix, ensuite il exerce une forte pression à la baisse sur les coûts de ses fournisseurs, État compris, enfin il compresse au maximum les salaires de ses associés. En 2004 la paie d'un vendeur est de 8,55 $/heure, soit 14 000 $ par an, inférieure de 1 000 $ au seuil de pauvreté. Dans ce contexte salarial, il n'est pas étonnant que seuls 38 % des associés puissent se payer la couverture sociale de l'entreprise. Tous secteurs confondus aux USA, la moyenne des salariés assurés par leur entreprise est à 60 % et celui de la distribution à 50 %.

« Je travaille une moyenne de 30 heures pas semaine et je touche de l'argent du gouvernement et des coupons alimentaires, parce qu'avec ce que je gagne mes enfants crèveraient de faim », déclare un associé de Wal★Mart. Ainsi, le groupe ne contribue qu'à 50 % des cotisations médicales alors que la moyenne nationale est de 72 %. Il demande à ses associés une part d'environ 15 % de leur salaire. Selon le syndicat AFL-CIO, les salariés qui ne bénéficient pas de la couverture de Wal★Mart profitent de celle de leur conjoint ou de l'État. Les salaires sont donc souvent plus bas que le minimum légal et les femmes sont en moyenne moins bien payées que les hommes : entre 5 % et 15 % d'écart pour le même travail. Les heures supplémentaires ne sont pas toujours rémunérées ou à un taux très bas (cf. supra).

Pour pouvoir respecter son slogan, Wal★Mart délocalise. En 2005, plus de 60 % des marchandises étaient importées contre 6 % en 1995. Gary Gereffi, professeur à l'Université Duke, affirme que « Wal★Mart est l'une des principales forces qui poussent à la délocalisation aux USA. Elle dispose aujourd'hui d'un pouvoir exorbitant de vie et de mort sur la plupart des industries de consommation aux États-Unis et de ses 65 000 fournisseurs, parce qu'il est de loin le premier distributeur et vendeur de produits ».

Wal★Mart veut cependant aujourd'hui se donner une image d'entreprise responsable. Elle a ainsi pris position pour l'augmentation du salaire minimum fédéral de 5,15$ à 7$ d'ici 2009. À la surprise générale, elle a rejoint une coalition de syndicats américains (SIEU : Services employees International Union) qui milite en faveur de l'institution d'un régime universel national d'assurance-maladie.

Cette société s'est également investie dans quelques projets écologiques. Elle équipe aujourd'hui ses magasins « d'un système de modulation d'éclairage en fonction de la luminosité naturelle. Cet équipement permet de réduire de la consommation de 25 à 35 % selon les magasins ». Elle généralise les toits blancs qui peuvent permettre jusqu'à 250 millions de kwh par an et est sensible la récupération des déchets.

Avec sa fondation, Wal★Mart apporte son aide à quelques grandes causes humanitaires, comme le sponsoring d'associations nationales, l'aide logistique au système éducatif. Elle a également créé un prix visant à récompenser les meilleurs professeurs de l'année (2 millions de dollars). L'entreprise, respectueuse des minorités, a reçu notamment le prix Bron en 2002, décerné par la Maison Blanche, pour récompenser ses efforts sur l'intégration des minorités ethniques. Mais ce tableau idyllique ne saurait faire oublier le modèle social globalement désastreux de Wal★Mart.

[8] Un cadre affirme : « Je pourrais vous donner les recettes d'un magasin le 13 juillet de l'année dernière entre 19h et 20h et même vous dire combien Sally Jo, caissière n° 342, a encaissé pendant cette heure-là » (CCIP,205).

[9] Wal★Mart importe une vingtaine de milliards de dollars de produits en provenance de Chine (délocalisation). Le modèle a ses limites, car cette année (2007), l'entreprise vient d'annoncer à certains de ses sous-traitants chinois aux motifs que les stocks s'accumulent dans les entrepôts américains, notamment les vêtements et éléments de décoration intérieure que les américains ne jugent pas assez « à la mode ».

2.4. Les principes éthiques de WalMart

Lorsque Sam Walton a fondé ses premiers magasins, il a établi « 3 croyances principales », qui ont fait l'objet d'un code éthique remis à chaque salarié.
- Respect de l'individu : politique de la porte ouverte et grande transparence entre l'entreprise et ses associés, non discrimination.
- Service aux clients : « hospitalité agressive », les clients sont systématiquement salués à leur entrée dans le magasin et les murs sont couverts d'affiche indiquant : « satisfaction garantie ».
- Recherche de l'excellence : amélioration continue, politique du « grass roots » (brainstorming entre le staff et le management sur les améliorations possibles).

Dans le cas où un associé aurait un problème de nature éthique, le guide lui recommande d'utiliser la porte ouverte et/ou de contacter la *hotline éthique*. « Aucun associé qui de bonne foi aura rapporté une violation présumée ne sera soumis à des représailles pour avoir fait ce rapport »

Sur son site (www.walmartstrores.com, ouvert en 2004), l'entreprise précise que :
« En tant qu'associé Wal★Mart, vous faites partie d'une famille[10] globale qui grandit chaque jour. La clé de l'efficacité de notre culture est notre politique de la porte ouverte. Chaque associé est encouragé à apporter des suggestions à son superviseur. »

Malgré ces quelques atténuations, le groupe est très connu pour sa politique des bas salaires et son anti-syndicalisme. Il n'est dès lors pas surprenant que le turnover de son personnel en magasin soit supérieur à 50 %, voire égal à 100 %.

La Responsabilité sociale des entreprises[11], permettrait sans aucun doute de limiter les effets néfastes du libéralisme à l'américaine. Nous avons déjà remarqué quelques prémisses de ce mouvement chez Wal★Mart, émanant de quelques parties prenantes, notamment en utilisant certaines actions spécifiques ou selon la plus ou moins grande rigidité du droit des États (au-delà du droit fédéral).

3. L'implantation de Wal★Mart, fonction de la plus ou moins grande rigidité des États

3.1. Quelques exemples d'action juridique lancées par les salariés contre Wal★Mart

Si les associés ont un faible pouvoir de négociation dans l'entreprise (notamment en raison de l'absence de syndicats), ils peuvent y substituer des actions devant les tribunaux qui ne sont pas autorisées par le droit positif comme par exemple la class action. Nous en donnerons quelques exemples concernant Wal★Mart sur les sujets suivants : la syndicalisation des associés, class action pour discrimination sexiste et utilisation d'un référendum d'initiative populaire pour résister à l'implantation des supercenters dans certains états.

FERMETURE POUR SYNDICALISATION

Comme expliquer l'opposition systématique de ce groupe à la syndicalisation individuelle de ses associés et à plus forte raison son refus d'un section syndicale. La réponse nous est donnée par sa porte-parole Mona Williams : « Notre philosophie est que seuls des associés malheureux voudraient adhérer à un syndicat. Or Wal★Mart fait tout ce qui est en son pouvoir pour leur offrir ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin ». Le fondateur Sam Walton ajoute que « les meilleures idées viennent de ses associés ».

Nous avons cité précédemment les conditions dans lesquelles une entreprise peut créer un syndicat. Mais même si les conditions légales sont remplies, Wal★Mart dispose d'une « boite à outil » extrêmement efficace pour résister à la syndicalisation.
- Si la demande de syndicalisation approche le chiffre fatidique de 30 %, elle embauche massivement pour faire retomber le pourcentage à 20 %.
- À la première manifestation de mécontentement, le magasin concerné prévient le groupe qui leur envoie par avion privé un cadre supérieur de Bentonville (siège social). Ce dernier met en place toute une pédagogie pour les associés afin de les purger de leurs mauvaises intentions.

Il présente notamment un clip de 12 minutes, intitulé : « Vous avez choisi un lieu de travail formidable » dans lequel témoignent des associés : « l'atmosphère véritablement familial, si bien connu, existe vraiment ». Il démontre que les associés n'ont aucun intérêt à se syndiquer, essentiellement pour trois raisons explique le clip :
- Les associés doivent payer une cotisation de 20 $ ou plus.
- Ils n'ont plus de choix puisque les syndicats mènent les négociations à leur place.
- Il risque de perdre des acquis à la table de négociation.

[10] Les termes d'associés, de famille, l'anti-syndicalisme affiché par Wal★Mart donne un caractère paternaliste à l'entreprise (Ballet, de Bry, 2001). Mais ce n'est qu'une forme dénaturée du paternalisme.

[11] RSE : la littérature sur ce sujet est abondante et nous n'avons pas jugé utile de revenir sur les différents concepts.

La conclusion interrogative du clip mérite d'être citée : « Vous devez vous demander pourquoi des démons comme les syndicalistes sont autorisés à circuler librement dans notre pays ? »

Si, après ce « lavage de cerveau », les manifestations pro-syndicales persistent, Wal★Mart supprime le service concerné et renvoie « les mutins » (exemple : rayon boucherie, Texas, 2000). Si l'agitation est plus étendue, il ferme définitivement le magasin (exemples de fermetures au Québec : supercenter de Jonquière, succursale de Saint Hyacinthe et magasin à Gatineau).

Seule la Chine a réussi à faire céder Wal★Mart sous la pression du Gouvernement. Légalement, l'entreprise chinoise qui compte 30 000 salariés doit respecter la loi nationale : « Elle oblige toute entreprise à avoir une section syndicale et à lui allouer 2 % de sa masse salariale ». Wal★Mart prend peu de risque dans la mesure où le syndicat chinois est officiel et unique et sert de relais au parti communiste.

UNE CLASS ACTION EMBLÉMATIQUE (affaire Dukes en Californie)

Malgré les fortes pressions exercées par Wal★Mart, des centaines d'associés ont entamé des procès contre leur entreprise, notamment sous forme de *class action*[12] (de Bry, 2006). La plus emblématique nous paraît être l'affaire Dukes en Californie. Le 6 février 2007, la cour d'appel fédérale de San Francisco (Californie Ouest) autorise la transformation d'une plainte (déposée par 6 employées en juin 2001), en une class action dans laquelle 1,5 millions (selon la cour) d'associées ou ex-associées de Wal★Mart seraient concernées. Cette action pourrait devenir le plus grand procès pour discrimination sexuelle de tous les États-Unis. Elle pourrait coûter au groupe plusieurs milliards de dollars de dommages et intérêts. S'agissant d'une class action, elle peut être accessible à toutes les femmes ayant souffert de la même discrimination chez Wal★Mart. Le groupe a déjà annoncé qu'il ferait appel de cette décision.

Cette affaire Dukes (nom d'une associée de Wal★Mart à Pittsburg en Californie) commence par une plainte en discrimination sexiste, déposée par 6 associées. L'égalité professionnelle est une longue histoire chez Wal★Mart, expliquée par les origines rurales de l'entreprise. À l'origine, à Bettonville dans l'Akansas, les femmes employées étaient mariés à des fermiers et leur salaire était considéré comme un salaire d'appoint. Les femmes au procès ont témoigné qu'elles étaient toujours traitées comme des femmes de fermiers. Un des directeurs de magasin leur aurait dit : « Les hommes sont faits pour faire carrière, les femmes non ; la distribution est un job pour des femmes au foyer qui ont juste besoin d'argent de poche ».

Cette procédure est exceptionnelle en France et ne concerne que des cas bien particuliers. Elle consiste à fusionner l'ensemble des plaintes individuelles dans un même procès. Elle permet de mutualiser les frais de procédure, d'éviter la répétition des mêmes témoins, des mêmes pièces et que des décisions contradictoires soient prises sur une même affaire. Des dérives sont cependant à craindre : acceptation d'une négociation déraisonnable, mais qui procure de confortables honoraires aux avocats, risque de création d'un véritable lobby, mise en péril d'une entreprise en raison de dommages et intérêt substantiels (Exemple : en Californie,la Pacific Gas and Electric a été condamnée à verser entre 1 et 2 millions de dollars selon le nom de malades par famille). Aux USA le champ d'action de la class action est général, aucun mandat n'est nécessaire, toutes les victimes présumées sont implicitement dans la procédure (Système *opt out*).

En octobre 2006, Wal★Mart a déjà été condamné, après une class action, à payer plus de 78 millions de dollars pour avoir forcé des associés à travailler pendant leur temps de repos. L'entreprise s'est également vue infliger 172 millions de dollars de dommages et intérêts pour 116 000 de ses associés, selon la même procédure pour les avoir empêchés de prendre leur pause-repas. Le groupe fait l'objet de plaintes similaires dans 30 États.

LA COMMUNAUTÉ AMÉRICAINE SE MOBILISE CONTRE WAL★MART

56 % des américains considèrent que Wal★Mart, leader mondial de la distribution, est un groupe caractérisé par la faiblesse de sa politique sociale et éthique. Il doit fait face à une large campagne d'opposition, notamment pour s'implanter en Californie. Ainsi de nombreux comtés ont adopté une législation interdisant de nouveaux centres commerciaux dont la surface est supérieure à 10 000 m^2. Wal★Mart tente souvent de passer en force en utilisant une disposition démocratique, existant dans certains états, qui permet la tenue d'un référendum d'initiative populaire dès lors que 10 % de la population d'une commune a signé une pétition en ce sens.

Wal★Mart a ainsi bénéficié de l'annulation de l'interdiction de son implantation dans certains comtés grâce à ce référendum. Cependant, il a subi un revers important à Inglewwood, une banlieue de 112 000 habitants

[12] Class-action, en français : action collective, action de groupe.

près de Los Angeles. En avril 2004, le non au référendum sur l'implantation de Wal★Mart a recueilli plus de 60 % des votes. Il s'agit pourtant d'une ville où les électeurs sont majoritairement afro-américains et latinos à faibles revenus (13 % d'entre eux sont en dessous du seuil de pauvreté). L'entreprise leur promettait des produits à prix cassés, la création de 1 200 emplois. « Franchement je ne pensais pas que nous allions gagner », explique Tracy Bray-Barkan de l'association *Los Angeles Allance for a new Economy* qui a aidé les habitants du quartier opposés au Supercenter à s'organiser. « Spontanément les habitants étaient favorables au projet. Mais nous avons réussi à leur faire prendre conscience qu'au final, ils ne seraient pas gagnants. Le proposition soumise au vote visait à affranchir la compagnie de toute législation en matière d'urbanisme et de contrôle local. Du jamais vu. Nous avons dit aux habitants : pourquoi croyez-vous qu'ils viennent chez vous ? Parce que vous êtes de couleur ? Ils pensent que vous êtes stupides ? Cet argument a fait la différence. ». La défaite fut d'autant plus humiliante pour Wal★Mart qu'elle était à l'origine de la demande du référendum. L'entreprise avait dépensé un million de dollars pour convaincre les habitants (tracts, coups de téléphone, visite à domicile, taxis pour emmener les plus âgés votés…).

Une étude faite par le Labor Center de l'université de Berkeley et intitulée « les coûts cachés de Wal★Mart » a montré que les salariés de l'entreprise en Californie gagne 31 % de moins que la moyenne sectorielle et qu'ils sont peu nombreux à bénéficier d'une couverture santé. Beaucoup de salariés sont donc dépendants des programmes d'assistance de l'État. L'étude estime que cette prise en charge des associés de Wal★Mart coûte, par an, 86 millions de dollars aux contribuables californiens. Désormais, depuis novembre 2004, la loi de l'État prévoit que les grandes entreprises doivent avoir une couverture santé pour leurs salariés.

Implantation de syndicats, class-action, référendum d'initiative populaire peut-on parler d'audit social à l'initiative des salariés, des groupes de pression, des parties prenantes en général ? Quelle est leur influence ? Wal★Mart se heurte dans certains États à une législation plus drastique que la législation fédérale (principe de subsidiarité).

3.2. Le droit de subsidiarité, comme élément perturbateur dans l'implantation de Wal★Mart dans certains États.

Notre étude de terrain se limitera ici à étudier les deux extrêmes : la forte implantation de Wal-Mart au Texas, compte tenu d'une législation pratiquement limitée au droit fédéral et à l'inverse, la faible implantation de ce groupe en Californie, État soumis à un droit social plus exigeant.

LA CALIFORNIE, UN ÉTAT DÉSERTÉ PAR WAL★MART

Située sur la côte Ouest des États-Unis, la Californie (*The Golden State*) est l'État le plus peuplé avec plus de 35 millions d'habitants, soit 12 % de la population américaine.
C'est le troisième plus grand État avec une superficie de 410 000 km². Elle représente à elle seule 14 % du PNB des États-Unis.

Selon leur site Internet, Wal★Mart comptabiliserait en Californie :

- Centre commerciaux : 32
- Magasins discount : 140
- Magasins de proximité : 0
- Sam's Clubs (magasins spécialisés dans l'aménagement et l'ameublement de l'habitat) : 37
- Centre de distribution : 6

Compte tenu de la legislation californienne, le salaire horaire moyen des employés de l'enseigne doit être de 11,12 $. Mais il semble que la réalité soit différente : embauche de travailleurs au noir, souvent immigrés, sans papier.
Wal★Mart, c'est aussi plus de 821,9 millions de dollars en taxes de vente collectées pour l'État de Californie en 2007.L'entreprise a également versé plus de 128,3 millions de dollars en impôts et taxes locales à la Californie 2007.

Son implication dans la communauté est également affichée. Ainsi Wal★Mart a fait don de 16 739 615 $ à différentes organisations et causes locales de l'État de Californie.

Pourtant les magasins Wal★Mart restent peu nombreux en comparaison d'autres États des USA. C'est même, après l'Alaska, l'État qui comptabilise le moins de magasins de l'enseigne sur tout le territoire américain. Cette faible implantation s'explique par un refus massif de la population californienne à Wal★Mart.

Les conditions de travail au sein de Wal★Mart pénalisent les salariés. Ainsi, ils sont privés du droit à la liberté d'association et aucune négociation n'est possible sur les conditions de travail.

Wal★Mart est notamment accusée de violations des droits en matière de paiement des heures supplémentaires ou de salaire minimum. Elle oblige ainsi ses employés à effectuer des heures supplémentaires sans les rémunérer et sans leur accorder de pauses ou de temps de repas. En Californie, en décembre 2005, le tribunal a contraint Wal★Mart a versé 207 millions de dollars à 116 000 employés ou anciens employés en com-

pensation des pauses dîner non accordées après au moins 6 heures de travail.

Chez Wal★Mart les femmes seraient victime de discrimination en matière de promotions, de salaires, d'attributions de postes et de formation professionnelle. En 2004, plusieurs plaintes pour discriminations ont été déposées à l'encontre du leader américain de la distribution par des employés actuels et anciens de l'État de Californie : les femmes salariées de Wal★Mart sont payées en moyenne 6 % de moins que les hommes et 90 % des postes de gérant sont occupés par des hommes.

Dans une optique de maîtrise des coûts, Wal★Mart adopter un processus de harcèlement qui vise à faire partir les employés, ayant de l'ancienneté pour les remplacer par des salariés plus jeunes et donc embauchés à des salaires plus faibles.

Au niveau des salaires, bien que l'entreprise communique par le biais de son site Internet sur le salaire horaire moyen, il n'existe pas de moyens pour vérifier la fiabilité de ses données. Ainsi, elle calcule une moyenne qui inclut le salaire des cadres de l'entreprise, mais surtout elle exclut le salaire horaire des employés à temps partiel. Ses employés représentent cependant 25 % des effectifs des magasins.

Face aux syndicats, Wal★Mart a une stratégie agressive pour éviter toute pénétration d'un syndicat au sein de leurs magasins. Ainsi, ils n'hésitent pas à prendre des mesures disciplinaires ou à procéder à des licenciements de personnes actives au sein des syndicats. Ils procèdent également à la surveillance et à l'espionnage des activités syndicales. Une hotline a également été mise en place afin que les managers préviennent la maison mère de toutes activités syndicales naissantes.

Ainsi, face à ce management et à ce système de maîtrise des coûts qui caractérisent l'enseigne Wal★Mart, l'État de Californie ainsi que ses habitants ont décidé de réagir et de faire entendre leur désapprobation quant aux méthodes d'expansion du leader américain (cf. infra Inglewood).

Une étude (2004) de l'université de Berkeley en Californie chiffre à 32 millions de dollars par an les dépenses de santés des salariés de Wal★Mart qui ne bénéficie pas d'assurance santé car trop onéreuse et très partiellement prise en charge par l'entreprise. Malgré une promesse de création d'emplois dans la ville, une étude récente de Emek Basker de l'Université de Missouri a constaté que lorsque Wal★Mart s'implantait dans une ville, il y avait dans un premier temps une création de 100 emplois dans le secteur du commerce de détail. Cependant cette étude constate que cinq ans plus tard, avec la fermeture des petits détaillants et par conséquent leur destruction ramenait une création réelle d'emploi à 30.
Lorsque Wal★Mart s'établit dans une ville, les salaires en souffrent. Les chercheurs de l'Université de Berkeley ont analysé de l'événement d'Inglewood et ont constaté que lorsque Wal★Mart ouvre un magasin, la moyenne des salaires de la ville dans le secteur du commerce de détail chute de 0,8 % en 3 ans. Quant à la rémunération totale des salariés du secteur, elle chute de 1,5 % à la même période. La présence de Wal★Mart est semble-t-il à l'origine d'une baisse des revenus des salariés de 4,7 milliards de dollar par an.

Wal★Mart souhaitait, malgré tout persévérer et établir plus d'une quarantaine de magasins dans le Sud de la Californie. Aujourd'hui, seul un magasin a été ouvert à La Quinta, à 300 km de Los Angeles.

À L'AUTRE EXTRÊME, WAL★MART EST FORTEMENT IMPLANTÉ DANS L'ÉTAT DU TEXAS

Plus souvent connu pour sa production de pétrole et son passé mythique peuplé de cow-boys, le Texas est le plus vaste état américain après l'Alaska et le deuxième plus peuplé après la Californie. Au niveau économique, Le Texas est le deuxième État le plus riche du pays après la Californie et devant l'État de New York. Beaucoup des 500 premières entreprises les plus puissantes du monde y sont présentes, ce qui permet une production financière énorme et une croissance économique soutenue. L'excellente gestion de l'agriculture, de l'exploitation des richesses du sous-sol et la création de différents systèmes énergétiques fait du Texas l'une des régions les plus dynamiques en matière de nombre et variété d'emplois. Si tous les quartiers d'affaire du Texas étaient réunis, ils formeraient le plus important centre économique des États-Unis.

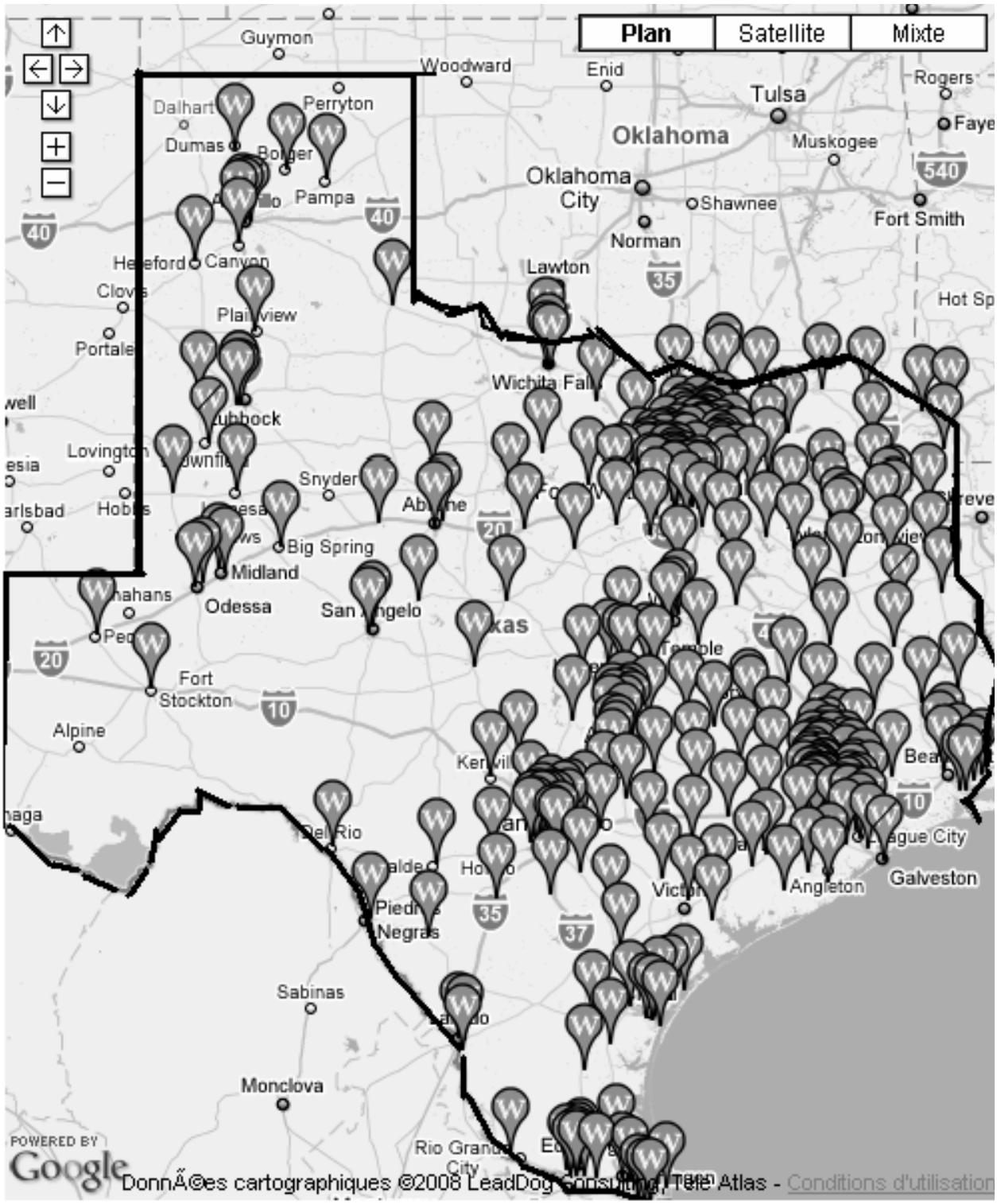
IMPLANTATION DE WAL★MART AU TEXAS

Au Texas, Wal★Mart organise sa distribution grâce à quatre divisions principales

- Les discount stores sont des magasins implantés dans les petites et moyennes villes. Ils proposent surtout des marchandises générales à l'exception des produits frais (type Lidl, Aldi).

- Les supercenters sont des magasins de plus grande taille (12 000 à 25 000 m^2) correspondant aux hypermarchés « à la française », dont l'offre va de l'électronique à l'alimentaire. Leur chiffre d'affaires est constitué à 70 % par la vente de produits non alimentaires. Leur nombre ne cesse d'augmenter soit par le biais de nouvelles implantations soit par la transformation de discount stores.

- Les neighborhood markets, derniers-nés de la flotte Wal-Mart (1999), viennent compléter l'offre Wal★Mart dans les zones urbaines. De plus petite taille (4 000 m²), ils proposent des produits d'épicerie, de pharmacie et quelques marchandises générales.
- Les Sam's club et Mac Lane's, distributeurs de gros et de détails, servent à la fois de plate-formes pour l'approvisionnement des différentes entités Wal★Mart et de distributeurs pour d'autres professionnels (type Métro).



IMPLANTATION DE WAL-MART AU TEXAS

Wal★Mart occupe une place importante sur le sol texan. Depuis sa création en 1962, l'entreprise de l'oncle Sam compte 373 enseignes Wal★Mart (296 supercenters, 43 discount stores, 34 neighborhood markets et 72 Sam's club) à cela s'ajoute les 14 centre de distribution qui livrent tous les jours les points de vente.

Wal★Mart prévoit en 2010 de vendre la moitié des produits de consommation courants aux États-Unis. Mais le groupe est aujourd'hui très critiqué, même Wall Street[13] ne l'aime pas beaucoup, son cours de bourse est au même niveau qu'en 1999 alors que celui son concurrent direct Target a augmenté de 75 %. Plus petit, mais plus haut de gamme, Target a vu son chiffre d'affaires augmenter deux fois plus vite et dégage de meilleures marges. Wal★Mart tente de ne plus se limiter au bas de gamme. Il rénove ses magasins, développe les aliments bio, diversifie ses biens pour l'équipement de la maison. Mais, son changement de look brouille son image dans la clientèle et ne résoud pas la question sociale dans l'entreprise. Si Wal★Mart, en tant que système, montre ses limites. En s'implantant dans des États où le droit social est faible, voire limité au strict droit fédéral, il montre que les seules parties prenantes pour lesquels ils montrent un intérêt sont : les actionnaires, les consommateurs. Un tel groupe peut-il perdurer dans un monde qui se flatte déprendre en compte le développement durable, c'est à dire de tenir compte de l'intérêt de toutes les parties prea

[13] WalMart est cotée

Bibliographie

Badot Olivier (2 005), *« L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire »*, Revue française de Marketing, juillet, N° 203, 3/5, p97-117.

Ballet J. & Bry (de) F. (2001), *L'entreprise et le l'éthique,* Paris, Le Seuil, Col. Points.

Bhatnagar R. (2 005), *« Dukes versus Wal-Mart as a Catalyst for Social Activism »,* Berkeley Women's Law Journal, p. 246-256.

Bianco A. (2007), *Wal★Mart : the Bully of Bentonville.* How the High Cost of Every Day Prices Is Hurting America, New-York, Currency Double Day.

Boche P. (2002), *« Sur la dimension sociale du développement durable et les code de conduite »*, Revue Autrement.

Boitier M., Misiaszek E., Rivière A. (2 005), *« Wal-Mart : et pour quelques dollars de plus… »*, Centrale de Cas et de Médias Pédagogique (CCMP).

Bry (de) F. (2006), *« Class action à la française »*, Qualitique, juillet/août, n° 179, p. 16-20.

Colla Enrico & Dupuis M. (2000), *« Carrefour/Wal-Mart : questions autour d'un combat global »*, Décision Marketing, n° 21, p. 73-79.

Combemale M. & Silva F. (2006), *« Les enseignements d'un audit en Chine »* Acte du Colloque de l'IAS, printemps.

Combemale M. & Igalens J. (2 005), Audit Social, Paris, PUF, Que sais-je ?

Combemale M. & Silva F. (2006), *« Leçons de l'audit social pour les pays à faible droit du travail »*, Journées Africaines des ressources humaines, Dakar, 13 décembre.

Combemale M. & Silva F. *« Les audits en Chine, et après ? »* Revue Qualitique n° 181, octobre 2006

Combemale M. *"Codes of Conduct Implementation and Monitoring in the Garment Industry, Supply Chain-Summary Evaluation of the Field at the 10-year Mark"*, Fondation des Droits de l'Homme au travail (Etude disponible sur infos@fdht.org)

Ducroux A.M. (2002), *« Les nouveaux utopistes du développement durable »*, Revue Autrement.

Ehrenreich B. (2006), *« Des dirigeants à notre service »*, Le Monde diplomatique, janvier.

Estèves O. (2006), *« Résistances populaires »*, Le Monde diplomatique, janvier. Étude *« la responsabilité sociale des entreprise et les codes de bonne conduite »*, La Confédération mondiale du Travail, 2004

Fischman C. (2 005), *The Wal-Mart Effect : Howthe world's Most Powerful Company Really Works ant How It's Transforming the American Economy*, New-York, Penguin.

Freeman R.E. (2004), *"The Wal-Mart effect and business, ethics and society"*, Academy of Management perspectives, août.

Global Insight (2 005), *« The economic impact of Wal-Mart »*, 4 novembre.

Goussot Michel (2007) *"Les États-Unis, société contrastée, puissance contestée",* La Documentation française, dossier n° 8056, p. 36-37.

Guy Raymond (2007), *« La responsabilité sociale de l'entreprise Wal Mart »*, Bulletin Oeconomia Humana, Québec, juin.

Halimi S. (2006), *« La multinationale du XXIe siècle. Wal-Mart à l'assaut du monde »*, Le Monde diplomatique, janvier.

Halimi S. (2006), Un documentaire de Robert Greenwald. *« Des patriotes américains contre Wal-Mart »*, Le Monde diplomatique, janvier.

Human Rights Watch (2007), *Droits au rabais*. Wal-Mart bafoue le droit des travailleurs américains à la liberté syndicale.

Igalens J. & Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions d'Organisation.

Le Monde Économie (2006), dossier sur Wal-Mart :
- *« Le modèle controversé du géant de la distribution »* de E. Leser
- *« Fermé pour cause de syndicalisation »* de E. Leser
- « *Dongguan vit au rythme des commandes venues d'Amérique »* d'I. Sala

Leser E. (2006), *« Wal-Mart ne veut plus se limiter au bas de gamme »*, Le Monde, 23 février.

Rigaud S. (2006), *« Wal-Mart accepte les syndicats… en Chine »*, Entreprise et Carrières, septembre.

Servant J.C. (2006), *« Petites mains du Sud pour firme du Nord »*, Le Monde diplomatique, janvier.

Trimble V.H. (1990), *Sam Waltom : the inside story of America's Richest Man*, New-York, Penguin

Vaner I. & Beamer L., (2 005), *« Intercultural communication in the global Workplace »* Edition McGraw-Hill, 2005, p88-89.

Quelques pistes pour un audit de l'employabilité des jeunes à partir de l'analyse des représentations sociales des employeurs : le cas du bassin rochefortais

Jean-Yves Duyck
Professeur
Université de la Rochelle
jyduyck@univ-lr.fr

Khaled Saboune
Doctorant
IAE de Poitiers
Chargé de recherche
Conseil régional de Poitou-Charentes
k.saboune@cr-poitou-charentes.fr

Malgré la prégnance du thème de la diversité et de sa richesse (cf. les deux congrès de Corte 2006 et 2007), la thématique de l'exclusion se positionne au centre d'une pratique bien réelle dans l'entreprise française. Elle s'exerce aux deux bouts de la chaîne : chez les « séniors », pour lesquels de nombreuses année de tentatives de règlements du chômage ont abouti à une sorte de consensus social sur les procédures de mises à la retraite anticipée rendant ses salariés « jetables » dès 50 ans ; chez les « juniors », avant l'âge de 25 ans, juniors qui doivent faire face au pires difficultés pour trouver un emploi et encore plus un emploi stable. Depuis la seconde moitié des années 1970, la gestion du « sous-emploi » des jeunes est une des grandes préoccupations des gouvernements successifs. En effet, plus d'une centaine d'actions d'accompagnement, de formation et d'insertion ont été destinés à ce public. Toutefois, l'audit de ces dispositifs est une des missions du Comité de Coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)[1].

Dans le cadre du projet de coopération entre le CCREFP Poitou-Charentes et l'Université de Poitiers relatif à l'audit des « politiques d'emploi et de formation professionnelle destinées aux publics jeunes », le choix s'est porté sur l'employabilité des jeunes sur le pays rochefortais. Cet audit se propose de regarder de près quelles sont les représentations que se font les employeurs des jeunes face à des critères « d'employabilité ». La question de recherche s'annonce comme suit : « *Comment les employeurs du bassin rochefortais se représentent-ils l'employabilité des jeunes ?* ». Toutefois, l'étude de l'audit social et de l'employabilité s'avère essentielle, dans le sens où elle permettra aux décideurs publics de rendre leurs politiques d'emploi plus efficaces (Couret et Igalens, 1988). L'audit social aura comme mission d'analyser les facteurs déterminants de l'employabilité des jeunes.

Cet article est composé d'une manière classique de deux parties. La première partie exposera le cadre conceptuel de la recherche, la deuxième présentera les résultats et la discussion de l'étude qualitative menée auprès de 15 entreprises rochefortaises.

[1] Instance de concertation sur les politiques d'emploi et de formation, pilotée par le préfet et le président de région.

1. Aspects théoriques et contexte particulier de ce travail

L'étude portera sur l'audit de l'employabilité des jeunes selon le point de vue des recruteurs du bassin rochefortais. Trois points seront étudiés : le chômage des jeunes en France, le contenu de l'employabilité et le contexte particulier du pays rochefortais

1.1. Le chômage des jeunes en France

Avec un taux de chômage des jeunes (15-24 ans) de 22,3 % (Eurostat, 2005), la France reste un des pays les plus touchés par le chômage des jeunes en Europe. Toutefois, cet indicateur semble surestimer le nombre de chômeurs puisqu'il ne prend en compte que la population active (actifs en emploi ou au chômage) : « l'augmentation des jeunes en formation pèse sur le nombre des jeunes actifs et fait exploser le taux de chômage ; alors que le nombre des jeunes au chômage diminue constamment », (Dancourt & Berger, 2006). Le calcul de la proportion de jeunes au chômage (8,2 % en 2005) permet de constater que moins d'un jeune français sur dix est au chômage. Ce débat complexe sur les chiffres tient aux différentes définitions existantes sur la notion d'activité et d'inactivité. Ainsi un jeune qui ne cherche pas activement un emploi est considéré comme inactif (mais pas chômeur). Un jeune qui vient de sortir du système éducatif (diplôme obtenu ou non) et qui déclare chercher activement (inscription à l'ANPE) est considéré statistiquement comme actif même s'il reste sans emploi.

1.1.1. Les sources de ce chômage

La première crise pétrolière et le progrès technique ont été à l'origine de la montée en masse du chômage des jeunes (OCDE, 1984) où le déclin d'emploi a frappé les secteurs porteurs en main-d'œuvre jeune tels que le secteur industriel et les postes occupés traditionnellement par les jeunes non qualifiés (Dancourt & Berger, 2006). Aujourd'hui, il est possible de distinguer deux types de freins à l'embauche de cette *cohorte* :

- **Des freins sociaux**. Le Céreq (2005) constate que le risque de chômage et la qualité d'insertion professionnelle dépendent fortement du niveau de diplôme. Le taux de chômage des jeunes est élevé, parce que les nouveaux entrants sur le marché du travail (30 % des 15-24 ans) sont habituellement peu ou pas qualifiés. Afin d'être opérationnels, la majorité des employeurs préfèrent recruter des actifs formés et expérimentés (Dancourt & Berger, 2006).
- **Des freins économiques**. Le chômage des jeunes dépend du niveau de l'activité économique et s'avère plus sensible que celui des adultes aux fluctuations conjoncturelles (Lefresne, 2003). Toutefois, la rigidité du marché du travail à travers l'existence d'un salaire minimum expliquerait aussi le taux de chômage relativement élevé des jeunes : une productivité inférieure au SMIC et des charges sociales lourdes rendent les jeunes peu employables aux yeux des employeurs.

1.1.2. Les actions mises en place par les pouvoirs publics

L'importante mobilisation de l'état en direction des jeunes se repose sur deux types de traitement :

- **Un traitement social.** On distingue d'une manière classique deux groupes d'actions. D'une part, des dispositifs destinés aux « jeunes à faible capital scolaire » (proposition d'une formation pré-qualifiante ou qualifiante (contrat de professionnalisation), construction des parcours individualisés qui se concrétisent avec différentes actions (CFI), etc.). D'autre part, des dispositifs visant l'accès des jeunes aux entreprises par le biais des contrats aidés (CNE).
- **Un traitement économico-social.** Afin de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, les pouvoirs publics ont créé de l'emploi dans le secteur non-marchand (travaux d'utilité collective). Ces emplois correspondent à des besoins collectifs non-satisfaits et sont fondés sur une faible productivité apparente du travail.

Toutefois, malgré leur multiplication, ces actions n'ont pas réussi à diminuer le taux de chômage des jeunes, Ainsi, depuis 1984, il oscille entre 16 et 25 %. Des interrogations s'imposent alors sur la capacité d'un jeune à être employé.

1.2. Le contenu de l'employabilité et le profil type d'un candidat employable

Entendue comme la probabilité que peut avoir un individu à la recherche d'un emploi d'en trouver un (Outin, 1991 ; Peretti, 2005), l'employabilité demeure synonyme d'adaptation de l'individu au marché du travail (Finot, 2000 ; Gazier 2003 ; Saint-Germes, 2004 ; Evéquoz, 2004). Elle concerne toute personne active, qu'il soit en emploi ou au chômage. Toutefois, l'employabilité dépend des critères d'évaluation par un recruteur des compétences de l'individu (Danvers, 2003). En effet, c'est l'employeur qui décide si un actif est ou n'est pas employable : « l'employabilité ne désigne pas seulement les caractéristiques ou l'histoire personnelle des travailleurs, elle revoie indissolublement aux critères et pratiques d'embauche des entreprises, qui débouchent sur la stigmatisation et l'exclusion de certains groupes du marché du travail », (Gautié, 1993). De ce fait, l'employabilité d'un candidat à un poste, s'évalue selon la probabilité d'adaptabilité de ses capacités individuelles aux besoins de l'entreprise ; ce qui repré-

sente « le contenu de l'employabilité ». Ce dernier s'appuie sur l'analyse des trois premières phases du « processus de recrutement » : la préparation, la recherche des candidatures, la sélection des candidats (Peretti, 1998), pour repérer ses principaux déterminants.

1.2.1. Les premières phases du contenu de l'employabilité

Dans cette phase de préparation, l'entreprise va concevoir « le profil du candidat employable au poste à pourvoir », puis rédiger le texte de l'annonce. Elle choisira ensuite les supports qui seront utilisés pour faire connaître leurs besoins d'embauche.

1.2.2. L'évaluation initiale de l'employabilité des candidats

Face à une absence de vivier d'exploitation disponible, l'entreprise lance une recherche de recrutement vers l'extérieur (cabinet de recrutement, ANPE, etc.). L'analyse rétrospective de 4000 annonces d'offre d'emploi prélevées d'une part dans la presse française entre 1960 et 2000 et d'autre part sur des sites Internet en 2001, a permis à Marchal et Rieucault (2004) d'observer une multiplication des critères d'exigence pour répondre à une offre d'emploi : formation, expérience, personnalité.

Le contenu de l'annonce d'emploi permet à son récepteur d'auto-évaluer son employabilité par rapport aux exigences du poste à pourvoir. S'il se reconnaît dans le portait dessiné, il peut postuler en envoyant un CV et une lettre de motivation à l'employeur. Ces documents permettent au recruteur de préjuger à distance l'employabilité des postulants et de présélectionner ensuite ceux qui répondraient le mieux à leurs besoins.

1.2.3. L'évaluation finale de l'employabilité des candidats

La troisième étape du processus de recrutement comprend deux sous-phases (Peretti, 1998) : le premier tri et les entretiens. Sur la base d'une analyse des offres d'emploi relevées dans les différents supports de presse, Evéquoz (2004) souligne que l'employabilité est constituée de trois dimensions : la première regroupe tout ce qui est lié au métier lui-même, à la profession ou à la fonction (compétences techniques requises), la deuxième dimension concerne le niveau de formation, la troisième, la personnalité de l'individu :

1.2.3.1. L'expérience et la formation

Durant le premier tri, l'employeur vérifie si la formation et l'expérience mentionnées dans le *curriculum vitae* du postulant répondent bien aux exigences du poste (Peretti, 1998). Normalement, ces deux dimensions sont clairement définies et explicites, elles constituent des systèmes de références bien établis : classifications professionnelles (codes ROME, etc.), diplômes, etc. En ce sens, on peut considérer que les compétences techniques, l'expérience et la formation constituent d'une certaine manière les « éléments objectifs du contenu de l'employabilité ». L'employeur les utilise souvent comme « filtres-CV ».

1.2.3.2. La personnalité

Durant l'entretien d'embauche, le recruteur examine les éléments du *curriculum vitae* et évalue la personnalité du candidat. Pourtant, les systèmes de référence de la troisième dimension (la personnalité) restent flous. Il est difficile de prévoir à quels critères l'employeur va se référer dans son appréciation de la personnalité des postulants (Evéquoz, 2004), sans que l'on sache précisément quelles sont ces « bonnes » qualités. Face aux changements du mode d'organisation du travail (libération des initiatives et appel à la créativité des salariés, etc.), à la dominance du secteur tertiaire et à la rude concurrence entre plusieurs candidats pour un même poste à pourvoir, la décision finale d'embauche s'appuiera essentiellement sur les qualités personnelles du postulant (Bellier, 2004 ; Evéquoz, 2004). La personnalité constitue alors, l'élément « objectivo-subjectif de l'employabilité ». Il est objectif, parce que la majorité des employeurs effectue ses choix d'embauche en s'appuyant sur cette dimension. Il est subjectif, parce que les recruteurs évaluent le plus souvent cet élément en se référant à leurs propres représentations. Même dans le cas des tests de personnalité par ailleurs contestés (Duyck, 1992), un ou plusieurs entretiens suivront systématiquement ce type de diagnostic.

Compte tenu de la subjectivité du concept, la définition du profil-type d'un individu employable reste complexe. Par contre cette analyse apporte des éléments de réponses sur la question d'efficacité des politiques d'emploi consacrées aux jeunes, qui restent center sur des éléments objectifs par rapport au contenu de l'employabilité (formation, compétences techniques, expérience). De ce fait, ces dispositifs n'ont pas eu de succès, ils ne font qu'accroître la concurrence entre les jeunes. Cependant, il semble intéressant d'étudier les effets du contexte socioéconomique du pays rochefortais sur l'employabilité des jeunes.

1.3. Le contexte particulier du Pays rochefortais

Le traitement des entretiens exploratoires menés auprès des acteurs locaux d'emploi et de formation, ainsi que l'analyse des donnés statistiques font apparaître des liens étroits entre le contexte socioéconomique du pays Rochefortais et le chômage élevé des jeunes (leur taux de chômage est de 23,09 % alors que celui de la région est de 19,21 %), (*cf.* schéma 1).

1.3.1. Une pénurie des références du monde du travail

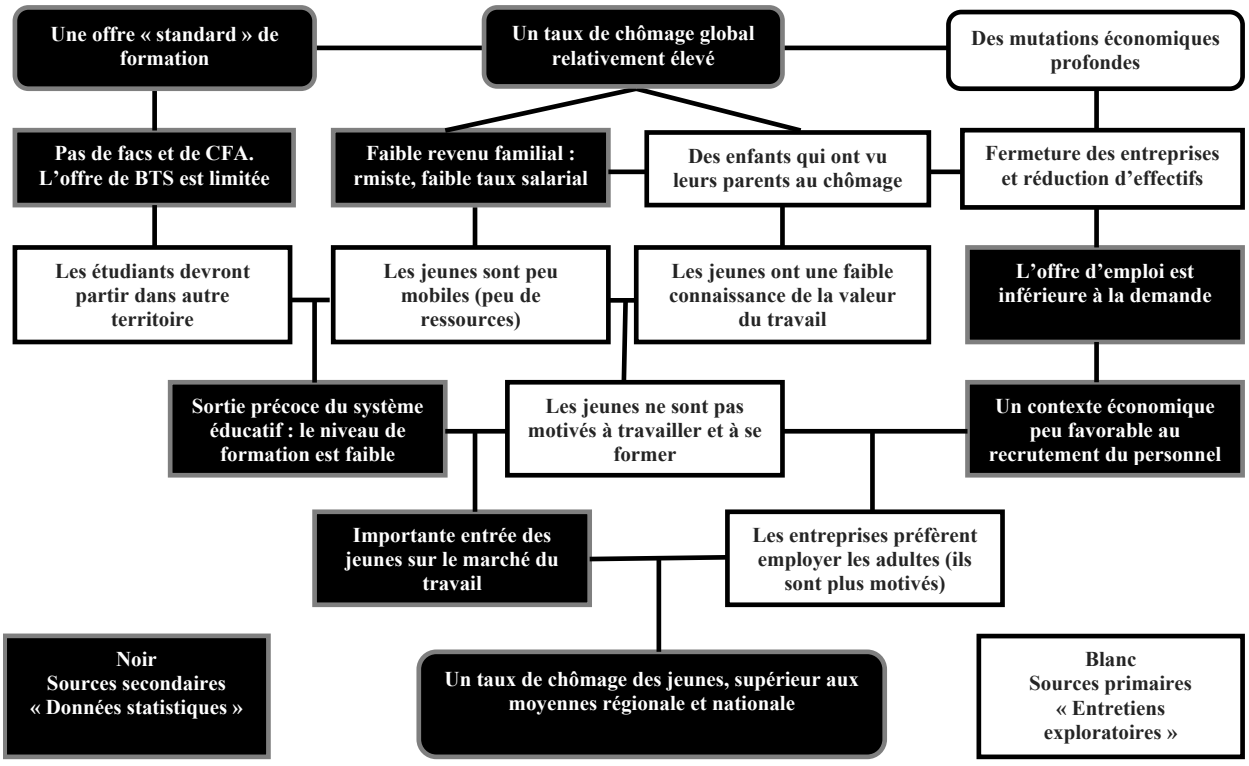
La famille est considérée comme un des acteurs majeurs de la « socialisation de l'enfant ». Ce concept se définit comme étant : « l'ensemble des processus par lesquels de jeunes personnes acquièrent des savoir-faire, des connaissances et des attitudes influençant fortement leurs comportements ». (Ward, 1974). N'ayant souvent comme référence que des parents exclus du monde du travail (chômage de longue durée), les jeunes Rochefortais n'ont guère eu l'occasion de bénéficier de repères solides issus du monde professionnel. *Ipso facto*, ils arrivent sur le marché du travail avec un handicap certain : celui d'être mal « socialisés » au travail. De ce fait, leur insertion professionnelle s'avère difficile du fait d'un manque de motivation et d'implication. Dans ce contexte, les employeurs sont d'autant plus favorables au recrutement d'adultes que ces derniers semblent intégrer mieux et plus rapidement leurs valeurs.

1.3.2. Un taux d'activité des jeunes relativement élevé

Le taux d'activité des jeunes Rochefortais est largement supérieur à celui de la région. En 2006[2], il s'élevait à 35,6 %, contre 31,6 % en Poitou-Charentes. Pourtant, un taux d'activité élevé demeure problématique dans un pays où plus d'un actif jeune sur cinq est au chômage. En 1984, alors que le taux de chômage des jeunes passe le cap de 25 %, et que les enquêtes montrent que les « individus à faible capital scolaire » sont plus durement touchés par le chômage que les plus diplômés, le gouvernement français a adopté une politique « robuste » de hausse de niveau de formation et de prolongation de la durée d'étude. Toutefois, le recours exclusif à des mesures d'enseignement et de formation, ne constitue pas un remède à la pénurie d'emplois (OCDE, 1984). En effet, ces politiques ne font que garantir aux jeunes l'égalité d'accès au marché du travail en développant leur niveau de qualification. Force est de constater que cette politique de formation a aussi fait l'objet d'un objectif implicite, celui de retarder l'entrée des jeunes dans la vie active, et

[1] Production CARIF Poitou-Charentes, mission « OREF ». Source : INSEE – RP 1999, DRTEFP 2006.

Schéma 1 : *Les effets du contexte socioéconomique du Pays Rochefortais sur l'employabilité des jeunes.*



ainsi de diminuer le nombre des jeunes chômeurs (430 000 jeunes chômeurs en 2005 contre 659 841 en 1990), ainsi que leur taux d'activité. En ce sens, le taux d'activité des jeunes peut être considéré comme un indicateur de leur niveau de formation : plus le nombre des jeunes actifs est important, moins le niveau de leurs diplômes est élevé.

1.3.3. Un faible niveau de formation

Le niveau de formation des jeunes Rochefortais est relativement faible : 9 % des Rochefortais âgés de moins de 25 ans ont un niveau supérieur ou égal à bac+ 2, contre 13,2 % en Poitou-Charentes ; 64 % des jeunes demandeurs d'emploi ont un niveau inférieur au bac, contre 58,5 % en région. Toutefois, la sortie précoce du système éducatif de ces jeunes s'explique par :

- **Une offre « standard » de formation.** Le Pays rochefortais ne dispose en effet, ni de Centres de formation des apprentis (CFA), ni de facultés, même les BTS sont limités.
- **Par une mobilité réduite des jeunes.** Les faibles revenus des familles Rochefortaises constituent un frein à la mobilité des jeunes, tant pour se former que pour travailler. De ce fait, ces jeunes quittent prématurément l'école, après l'obtention de « petits diplômes ».

Au total, un nombre important des jeunes Rochefortais mal socialisés au travail, peu formés et peu mobiles, sont entrés dans la vie active. Cette cohorte ne s'adapte pas aux normes de l'entreprise, elle s'avère peu productive, peu motivée au travail. Pour cette raison, les employeurs se forgent des représentations « négatives » envers cette catégorie d'actifs. Suite à cette analyse théorique, l'hypothèse de recherche a été formulée comme suit : *« les freins à l'embauche des jeunes sont le résultat des représentations négatives des employeurs à leur égard, représentations qui procèdent par effet de contamination »*. Afin de tester cette hypothèse de recherche, une enquête qualitative a été menée auprès d'une quinzaine des entreprises Rochefortaises.

2. Validation empirique et discussion

On va accéder au terrain par recueil d'un matériau qualitatif via des entretiens semi-directifs. Dans un premier temps, on présentera la méthodologie retenue pour la collecte et le traitement des données, ensuite, on exposera les résultats de cet audit, enfin, on lancera une discussion active sur trois sujets majeurs.

2.1. Méthodologie retenue

L'entretien de face à face s'avère souvent l'outil le plus adéquat pour recueillir le contenu d'une représentation (Jodelet, 1997 ; Abric, 2001). Il constitue un mode d'accès efficace aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les interviewés, (Wacheux, 1996). Au total, 15 entretiens semi-directifs ont été menés auprès des employeurs du bassin rochefortais (du 12 avril au 10 juin 2006). L'échantillon d'entreprises interrogées est de type « variation maximale » (Huberman & Miles, 2006). Il respecte la *diversité* des entreprises de ce territoire en fonction de leurs tailles et de leurs secteurs d'activité. Les données récoltées ont été traitées selon les préconisations d'Huberman et Miles (2006), trois matrices ont été exploitées (matrice du codage, matrice de comptage et la méta-matrice).

2.2. Les représentations proprement dits des employeurs

Les résultats de cet audit permettent de préciser une typologie des profils des jeunes et des catégories d'entreprises, l'objectif étant de repérer le contenu de l'employabilité à partir des représentations des employeurs du bassin rochefortais.

2.2.1. Six groupes des jeunes

Le discours des employeurs durant les entretiens permet d'identifier quelques dizaines des représentations sur les jeunes. Afin de faciliter le repérage de leur noyau central, six groupes ont été proposés.

2.2.1.1. Représentation 1 : les « fainéants » (43 %)

Les employeurs se représentent les jeunes comme étant des « fainéants », parce qu'ils estiment que cette population ne veut pas travailler, même lorsqu'elle travaille, elle s'avère qu'elle est peu ou pas motivée. De ce fait, les recruteurs considèrent que les « juniors » ne sont pas impliqués dans leur travail, et justifient leur jugement par la faible productivité et le manque d'ambition. Les interviewés ont utilisé des phrases types telles que : « *ils n'ont pas la volonté de bosser […] ils centrent leur vie sur les loisirs* » ; ou encore « *ils* se *manifestaient contre le travail au lieu de manifester contre le chômage* (CPE) » ; ou encore « *ils ne sont pas du tout productifs, et s'ils le sont, c'est à 50 %, c'est leur grand maximum* ». Les jeunes sont « fainéants » car ils ont du mal à accepter les contraintes du travail : « *on travaille midi-soir, le week-end et les jours fériés, les jeunes veulent embaucher à 8 heures et débaucher à midi* », et ne respectent pas les disciplines de l'entreprise (absentéisme, etc.). Ils sont aussi « fainéants », parce qu'ils sont très peu mobiles : « *on a une population des jeunes peu mobiles, elle recherche un emploi sur son bassin* ».

2.2.1.2. Représentation 2 : les « mineurs » (32 %)

Pour les employeurs du bassin Rochefortais, les jeunes sont « mineurs », parce qu'ils ne sont pas encore responsables, ils sont trop assistés par leurs parents et par le système. Afin de forger leurs représentations, les employeurs, ont utilisé des phrases comme : « *ils ont été très assistés pendant toute leur période adolescente et post-adolescente* » ; ou encore « *à l'âge de 18 ans, ils sont encore bébés* ». Les « mineurs » se caractérisent par leur faible expérience professionnelle : « *ils n'ont pas d'expérience, ou bien ils ont fait quelques activités saisonnières […] ils sont en recherche d'une première expérience* ». Les jeunes sont « mineurs », parce qu'ils sont ***en découverte*** *: « ils ne savent pas ce qu'ils veulent faire* », et instables : « *les employeurs ne prennent pas des jeunes, parce qu'ils ne sont pas encore stabilisés dans leur tête, dans leur métier* ».

2.2.1.3. Représentation 3 : les « diplômés » (10 %)

Les jeunes sont « diplômés », parce qu'ils viennent d'achever leurs études : « *un jeune, c'est une personne qui sort de l'école, toute sorte d'école* ». Ces représentations sont négatives puisque le diplôme constitue pour certaines entreprises un signe d'une faible productivité et d'une modeste expérience professionnelle de son titulaire : « *si vous regardez les offres d'emploi, ils demandent des personnes qui ont entre deux et trois ans d'expérience. C'est difficile pour quelqu'un qui vient de sortir d'un cursus de trois années de formation initiale de trouver un boulot* ».

2.2.1.4. Représentation 4 : les « employables » (8 %)

Pour certains employeurs, les jeunes sont employables parce qu'ils ont des qualités et des compétences qui répondent bien à leurs besoins : « *les jeunes s'adaptent bien aux commandes numériques et à l'informatique […] Ils sont sérieux. Ils ont la volonté de travailler et à gagner leur vie… Ils ont l'éducation de base […] Ils respectent les disciplines de l'entreprise* ».

2.2.1.5. Représentation 5 : les « malléable » (4 %)

Certains recruteurs considèrent la faible expérience des jeunes comme atout. En effet, la gestion des « juniors » est plus facile que celle des actifs plus expérimentés, puisque les premiers : « *n'ont pas de pré consignes, ils sont capables d'aller dans le sens où ils sont dans le monde […] Alors que quelqu'un qui a des grosses expériences, il fait toujours « par rapport à »* ».

2.2.1.6. Représentation 6 : « l'avenir » (3 %)

Les employeurs se représentent les jeunes comme étant « l'avenir » de l'entreprise puisque ce public va remplacer dans les années prochaines les anciens salariés : « *recruter un jeune, c'est préparer le renouvèlement pour 10 ou 15 ans* ».

Au total, les représentations négatives l'emportent largement sur les positives. En outre on observe trois catégories d'entreprises.

2.2.2. Trois catégories d'entreprises

Ces résultats permettent de distinguer trois catégories d'entreprises rochefortaises :

2.2.2.1. Les « entreprises fermées »

Pour des raisons financières, ces entreprises, en particulier les entreprises locales de moins de 50 salariés, sont très peu favorables au recrutement des jeunes. Elles affirment ne pas pouvoir supporter les coûts de formation et d'adaptation de ce public.

2.2.2.2. Les « entreprises sélectives »

Les enseignes nationales et les grandes entreprises sont considérées, d'une certaine manière, comme des « entreprises sélectives ». Pour elles : *« il y a le bon et il y a le mauvais […] on fait le tri, on reçoit beaucoup de CV, on reçoit pas mal des gens en entretien »*.

2.2.2.3. Les « entreprises ouvertes aux jeunes »

Dans cette catégorie, on identifie trois types d'entreprises :
Venant d'autres régions : certaines entreprises, en particulier les enseignes nationales et les grandes entreprises, se représentent les jeunes Rochefortais comme peu ou pas motivés pour travailler. De ce fait, ils sont plus favorables au recrutement des jeunes issus d'une autre ville **:** « *on prend beaucoup des jeunes diplômés […] on a beaucoup du mal à recruter en Poitou-Charentes, on a beaucoup du mal à trouver des jeunes motivés et qui ont vraiment envie de travailler […] Les jeunes qu'on recrute, viennent majoritairement d'une autre région. Sur le Pays Rochefortais, le problème est encore plus grave, il y a un problème de mentalité* ».
En raison de leur métier : les entreprises, par exemple, des secteurs en tension (BTP…) sont obligées à recruter la majorité des candidats, qu'ils soient jeunes, adultes ou séniors : « *on prend tout […] la première personne qui vient frapper à la porte et qui recherche un emploi, je le prends ; il est bon, il n'est pas bon, on n'essaie pas* ».
Les entreprises « profiteuses » : afin d'éviter le paiement des charges sociales, certaines entreprises, notamment les entreprises artisanales, font un recours massif aux contrats aidés (apprentissage, etc.) et aux stages de formation.

2.2.3. Le contenu de l'employabilité aux yeux des employeurs rochefortais

Cette enquête renforce l'idée supposant que la décision d'embauche prise par les recruteurs s'appuie essentiellement sur les qualités personnelles de candidats. Les employeurs du bassin Rochefortais constatent que l'employabilité est constituée de quatre éléments : la personnalité ; la formation ; l'expérience et l'âge.

2.2.3.1. La personnalité (44 % des représentations)

La majorité des représentations des employeurs relatives au contenu de l'employabilité concernent la personnalité de l'individu. Les entreprises cherchent des jeunes motivés pour le travail avec une grande capacité d'adaptation et d'apprentissage : « *c'est l'état d'esprit, la flexibilité [...] Puis, il y a les compétences [...] la compétence, c'est d'être capable de s'adapter à un poste très vite, et être capable de prendre des initiatives pour progresser soi-même et pour progresser l'entreprise* » ; ou encore « *principalement la motivation [...] vouloir s'intégrer dans une équipe, puis avoir l'envie d'apprendre* ».

Alors que les caractéristiques du sujet et de l'objet ont un impact sur la représentation (Jodelet, 1993), les recruteurs évaluent la personnalité des jeunes, à partir de leur propre cursus. Ils centrent ainsi leurs discours, a) d'une part, sur **leurs expériences personnelles antérieures :** « *je dis 20 ans parce que moi-même j'étais concerné [...] Je suis issu d'une génération où le travail était la chose la plus importante dans notre vie. Aujourd'hui le travail pour un jeune ne compte pas plus que le reste de ses activités* », et b) d'autre part, sur **leur propre origine :** « *je suis né à la campagne [...] je constate qu'en ville les choses sont beaucoup plus théoriques [...] un jeune, qui est né et élevé en campagne postule chez moi, je le prends [...] J'ai remarqué que les jeunes de la campagne sont beaucoup plus intéressés et motivés pour travailler* ». Force est de constater que durant l'entretien de *sélection*, la relation entre l'employeur et le candidat, porte souvent au moins autant sur des aspects affectifs et sociaux que professionnels. Au-delà des exigences classiques en termes de connaissances, de personnalité et d'expérience, le recruteur cherche chez les postulants ce qui peut être qualifié d'« attraits de l'employabilité », c'est à dire que le recruteur est à la recherche d'un « miroir » : la personnalité du candidat doit être conforme à celle du *patron* (même parcours, etc.).

En outre, cet audit amène à s'interroger sur certains biais cognitifs potentiels : le fait que la majorité des employeurs interviewés sont des hommes, âgés de 25 à 45 ans et ne présentent aucun handicap physique, n'est-il pas un facteur supplémentaire d'exclusion de certaines catégories d'actifs : les « séniors », les femmes, les « juniors », les handicapés, etc.

2.2.3.2. La formation (32 %)

Le diplôme constitue, d'une certaine manière, un attrait pour les enseignes nationales et les grandes entreprises. Ces dernières considèrent le diplôme comme une preuve des capacités intellectuelles de l'individu : « *c'est la garantie de ce jeune là à la capacité, déjà de connaissances que l'on a besoin [...] il a la capacité d'apprendre* », même, c'est une obligation dans certaines sociétés. En revanche, les TPE et les PME locales se représentent les jeunes diplômés de l'Éducation Nationale comme peu employables : *« les jeunes qui ont fait des études universitaires ne savent que les théories* ».

2.2.3.3. L'expérience (19 %)

Elle est exigée par les TPE et les PME locales, en raison de leurs faibles ressources financières (coûts d'adaptation et de formation) et logistiques : « *il y a beaucoup des employeurs qui cherchent des gens avec expérience pour être opérationnel tout de suite [...] C'est difficile de mettre un jeune comme ça sur un chantier pour qu'il se débrouille tout seul* ». En revanche, elle est compensée par le diplôme dans les enseignes nationales et les grandes entreprises, et dans certains cas, est dévalorisée dans la mesure où les jeunes qui n'ont pas d'expérience sont « *facilement manipulables* ».

2.2.3.4. L'âge (5 %)

Pour certains employeurs, être jeune est un atout, pour d'autres, c'est un facteur d'instabilité et un signe d'une faible expérience professionnelle. Des phrases comme : **«** *je recrute des vendeurs qui ont entre 20 et 25 ans* **»** ; ou encore « *je préfère recruter les jeunes âgés de 25 à 30 ans* », montrent que les jeunes âgés de moins de 20 ans sont peu employables pour les entreprises Rochefortaises.

2.3. La discussion des résultats

Le repérage du noyau dur du système représentatif des recruteurs, la contamination par les représentations des employeurs, la motivation au travail représentent une opportunité pour éclairer les éléments d'employabilité attendus par les entreprises.

2.3.1. Le noyau dur et les éléments périphériques

Les résultats de l'enquête qualitative permettent de remarquer que « fainéant » et « mineur » occupent une position très importante dans le système représentatif des employeurs Rochefortais, mais logiquement, sont,

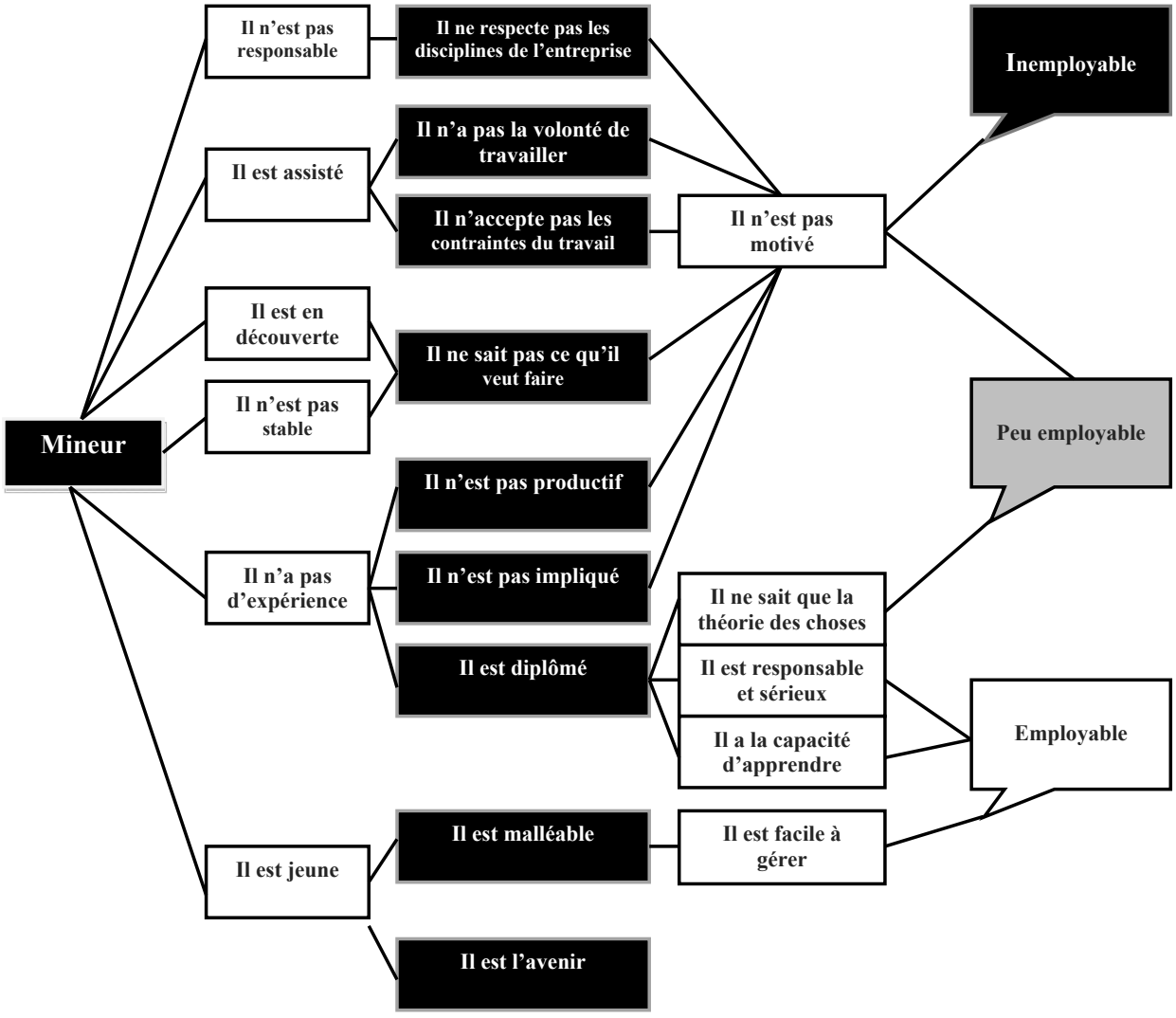
l'un dans le noyau central, et l'autre dans les éléments périphériques. Guimelli et Rouquette (1992) constatent que c'est l'importance quantitative de certaines liaisons qu'entretient un élément avec l'ensemble des autres, qui détermine la centralité de la représentation. En ce sens, la base commune et collectivement partagée des représentations des employeurs (le noyau central), qui caractérise les jeunes, est la suivante : la jeunesse est synonyme de *minorité* (*cf.* schéma 2).

Les autres éléments véhiculés dans les discours des interviewés forment le système périphérique. Celui-ci est hiérarchisé de façon que :

- Les éléments les plus proches du noyau *figuratif*, concrétisent la signification de la représentation. De ce fait, un jeune est mineur parce qu'il est assisté, gamin, en découverte, etc.
- Les éléments les plus éloignés schématisent cette signification. Pour les employeurs, un individu assisté, n'a pas la volonté de travailler, parce qu'il gagne sa vie sans rien faire, et s'il travaille, il n'en acceptera pas les contraintes. Ils en déduisent alors, dans une sorte de boucle récursive, que les jeunes ne sont pas motivés pour travailler, et donc, inemployables.

L'observation des éléments constitutifs du système périphérique, permet de constater la diversité de la situation. Pour certains recruteurs, un jeune diplômé est employable, puisque le diplôme est la preuve de ses capacités intellectuelles. Pour d'autres, ce même jeune est peu ou pas employable, car ils estiment que les diplômés de l'enseignement supérieur ne savent que les théories des « choses », et n'ont que peu d'expérience.

Schéma 2 : *Les représentations des employeurs du bassin rochefortais relatives à l'employabilité des jeunes.*



2.3.2. Au sujet de la contamination par les représentations

Les résultats de l'étude empirique valident l'hypothèse de cette recherche fondée sur l'idée que le chômage des jeunes, est en partie, le résultat d'une contamination par les représentations négatives des employeurs. Durant les entretiens, rappelons-le, les discours des interviewés étaient essentiellement centrés sur l'idée qu'un jeune est « fainéant » et « mineur ». En raison de ces deux représentations, les employeurs se méfient de la main-d'œuvre jeune. En termes de pratiques d'embauche, cette méfiance favorise l'émergence de deux types de contamination :

- Une contamination en termes de type du contrat de travail. Celle-ci existe dans toutes les entreprises. Les « patrons » se méfient des jeunes actifs à cause de leur faible connaissance du monde du travail. Afin de sécuriser au maximum leurs recrutements, les entreprises font recours à des contrats temporaires (CDD). L'objectif de ces derniers, est de tester les capacités professionnelles des jeunes recrutés. Alors, dans certains cas, ces contrats sont plutôt des « contrats tests » que des « engagements précaires ». Sur les 15 entreprises interrogées, deux recrutements seulement ont été faits en CDI : « *on ne prend pas un jeune toute de suite sur un CDI, tout d'abord on lui fait un CDD […] pour mieux connaître ses compétences pour qu'on ne se trompe pas dans notre recrutement* » ;
- Une contamination en termes d'accès à l'emploi. Celle-ci est répandue dans les entreprises locales de moins de 50 salariés. Suite à une ou plusieurs mauvaises expériences avec les jeunes, l'employeur arrête de recruter ce public : « *j'ai arrêté carrément de prendre des jeunes […] ils ont perturbé mon travail […] comme ça on perd du temps, de l'argent et surtout la confiance de nos clients* ». Cette décision prend « chemin » vers les autres employeurs *via* les rencontres professionnelles et les discussions : « *lorsque je rencontre mes confrères, on discute au sujet de recrutement, aucun d'entre eux n'est motivé à employer un jeune, ils ne veulent plus recruter des jeunes* ». Sur ce sujet, Moscovici (1961) souligne le rôle de la communication dans l'émergence des représentations sociales : « la communication joue un rôle fondamental dans les échanges et interactions qui concourent à l'institution d'un univers consensuel ».

Ces représentations stéréotypées posent la question de savoir si les chefs de ce type d'entreprises disposent des compétences managériales nécessaires pour insérer correctement les jeunes dans le travail.

2.3.3. Au sujet de la motivation au travail

La question de la motivation au travail est redondante et ce travail d'audit observe que les recruteurs du bassin rochefortais estiment que c'est bien le manque de motivation chez les jeunes qui freine leur accès à l'emploi. Ils signalent que les adultes sont d'autant plus motivés pour travailler que les jeunes, car, selon eux : « *à partir de 25 ans, ils commencent à avoir une sorte de famille, où ils commencent à comprendre un petit peu c'est quoi la vie* ». Les travaux de St. Germes (2004) confirment cette idée. Elle constate que faute d'expérience et d'ancienneté sur le marché du travail, les salariés les plus jeunes sont particulièrement moins motivés au *boulot* que les salariés les plus anciens. Bien que la « motivation au travail » soit une responsabilité conjointe (une co-construction) entre le salarié et son employeur (on sait depuis longtemps [*cf.* travaux de Francès et de Levy-Leboyer] que la motivation n'existe pas *ex ante*, dans l'absolu, mais un construit *ex post*), il convient de s'interroger sur la gestion des ressources humaines par les entreprises rochefortaises. Le traitement des données recueillies permettent de distinguer deux cas de figure :

- **La GRH dans les grandes entreprises.** On observe que ces entreprises, grâce à leur disposition d'un service de ressources humaines, gèrent d'autant mieux leur personnel que les TPE. Les principaux facteurs de motivation qu'elles utilisent sont les suivants : le type de management, les primes et la capacité d'évolution ; sans oublier les outils de développement de l'employabilité (Finot, 2000), tels que l'entretien d'évaluation, la gestion des compétences, et la formation : « *on va s'intéresser à leurs compétences […] on va les solliciter pour développer leur polyvalence, de manière à être capable d'occuper plusieurs postes […] puis périodiquement […] on se pose la question sur leur évolution de carrière, leur évolution salariale* ».
- **La GRH dans les petites entreprises.** On constate que les petites entreprises locales motivent peu ou pas leurs salariés : « *on n'a pas* ***les capacités financières*** *nécessaires pour accompagner nos gars* ». Le style de management quotidien est presque leur seule pratique de motivation : « *je suis juste avec mon personnel, il faut être à l'écoute des gens* ». Elles ont un vrai problème de gestion du personnel : « *je trouve que les petites entreprises ne s'intéressent pas aux gens, il faut rester humaine […] ces entreprises n'ont pas les capacités financière pour le faire* ». Face à cette « lacune managériale », les jeunes qui travaillent dans les TPE seraient mal accompagnés par leur responsable hiérarchique et se trouveraient ensuite moins motivés que leurs homologues qui travaillent dans les grandes entreprises. Ce constat explique pourquoi les représentations de ces dernières sont toujours plus positives que celles d'entreprises de moins de 50 salariés.

Conclusion

Conformément aux pratiques de l'audit, cette étude nous a permis d'atteindre nos objectifs de recherche (hypothèse de recherche validée ; repérage des représentations des employeurs relatives à l'employabilité des jeunes ; les raisons de l'exclusion des jeunes du marché du travail). Peretti et Vachette (1987) précisent que l'audit social doit permettre d'attester et de confirmer les objectifs afin de proposer un bilan d'action capable de résoudre les problèmes.

Pourtant, cette proposition d'audit révèle deux grandes catégories de sources du chômage des jeunes. D'abord, le chômage de cette population est fondé sur des éléments objectifs. On constate deux types de freins à l'embauche. D'un côté, on note des *freins généraux* qui « frappent » toutes les catégories d'actifs (femme, etc.). Ils sont liés principalement au contexte économique (conjoncture, etc.) et aux politiques d'emploi (types de contrats, etc.). D'autre côté, on a *des freins spécifiques* aux jeunes. Le contexte socioéconomique d'un territoire donné, joue un rôle primordial dans le développement ou la dégradation de l'employabilité de l'individu. Dans le cas du Pays Rochefortais, ce contexte a détruit « la capacité à être employé » des jeunes : ils sont peu formés, peu mobiles, mal socialisés au travail, et donc, peu employables.

Ensuite, il est le résultat d'une contamination par les représentations des employeurs. Ces derniers, se représentent les jeunes comme des « mineurs » et des « fainéants ». Ils mettent l'employabilité de cette catégorie d'actifs en question, et se méfient de leurs capacités d'adaptation aux exigences du système productif. Cette méfiance se concrétise en deux types de pratiques d'embauche : contrats précaires ou exclusion de l'entreprise. Toutefois le discours de l'état sur le problème des jeunes les rend « inemployables » pour les entrepreneurs : « en instituant des systèmes de régulation propres aux populations définitivement condamnées aux formes d'activités précaires les plus éloignés de la logique salariale, les politiques d'emploi ont rendu quasi « naturelle » l'idée qu'il existait des 'inemployables' irrémédiablement condamnées à des formes d'activités marginales », (Ebersold, 2001).

Cet ensemble d'éléments converge vers les trois finalités de l'audit social citées par Ardouin et Lacaille (2005) : communiquer sur l'objet, agir sur l'objet et rendre les protagonistes acteurs de l'action, du dispositif ou de la politique de l'employabilité auditée.

In fine, cette proposition d'audit nous a permis à mieux préciser les domaines d'action les plus importants ou spécifiques qui concernent les jeunes actifs pour mieux agir au sujet de leur employabilité. Tout cela permettra aux pouvoirs publics de mieux optimiser leurs ressources afin d'aider les jeunes à sécuriser leur parcours professionnel et social.

Bibliographie

Abric, J.C. (1997). *Pratiques Sociales et Représentations*, PUF.

Ardouin, T., et Lacaille, S. (2005). *L'Audit de Formation*, Dunod.

Bellier, S. (2004). *Le Savoir Être dans l'Entreprise*, Vuibert.

CEREQ (2004). Génération 2001, s'insérer lorsque la conjoncture se dégrade. *Bref* n° 214.

CEREQ (2005). D'une génération à l'autre… Les effets de la formation initiale sur l'insertion. *Bref* n° 222.

Couret, A., Igalens, J. (1988). *L'Audit Social*, PUF.

DANVERS, F. (2003). Maintenir son employabilité : une compétence clef dans un processus de gestion de carrière. *Congrès AIOSP*, Berne Suisse.

Drancourt, N. et Berger, L. (2006). *L'Insertion des Jeunes en France*, 4e édition PUF.

Duyck, J.Y. (1992). Le Recrutement : La fin des tests ? *Personnel*, n° 329, 42-48.

Ebersold, S. (2001). *La Naissance de l'Inemployable ou l'Insertion aux Risques de l'Exclusion*, Presses Universitaires de Rennes.

Evéquoz, G. (2004). *Les Compétences Clés pour Accroître l'Efficacité et l'Employabilité de Chacun*, Liaisons.

Finot, A. (2000). *Développer l'Employabilité*, INSEP Consulting.

Fondeur, Y., Lefresne, F. (1999). Présentation : les Jeunes sur le Marché du Travail, une Comparaison Européenne. *Revue de l'IRES*, n° 31.

Gautié, J. (1993). *Les Politiques de l'Emploi : Les marges Étroites de Lutte Contre le Chômage*, Vuibert

Gazier, B. (2003). L'employabilité. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, *in* José Allouche (coord.), 418-427, Vuibert.

Guimelli, C., Rouquette, M.L. (1192). Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales. *Bulletin de Psychologie*, XLV n° 405, 196-202.

INSEE-Liaisons Sociales-DARES (2000). *L'Entrée des Jeunes dans la Vie Active.*

Jodelet, D. (1993). *Les Représentations Sociales,* PUF.

Lefresne, F. (2003). *Les Jeunes et l'Emploi,* La Découverte.

Marchal, E., Rieucault, G. (2004). Les a Priori de la sélection professionnelle : une approche comparative. *Centre d'Études de l'Emploi,* Document de travail n° 35.

Marchand, O. (2004). Gestion des âges et flexibilité du marché du Travail. *Revue Travail et Emploi,* n° 100, 59-67, DARES.

Miles, B. et Huberman A. (2006). *Les Analyses des Données Qualitatives,* De Boeck.

OCDE (1984). *L'Emploi des Jeunes en France.*

Outin, J.L. (1990). Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité. *Sociologie du travail,* nº 4, 469-490, Dunod.

Peretti, J.M., Vachette, J.L. (1986). *Audit Social.* Les Editions d'Organisation.

Peretti, J.M. (2005). *Dictionnaire des Ressources Humaines.* Quatrième édition, p. 91, Vuibert.

Peretti, J.M. (1998). *Ressources Humaines et Gestion du Personnel,* Vuibert.

St. GERMES, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension pour la GRH ? Communication au XIe congrès de l'AGRH à Montréal.

St. GERMES, E. (2004). Quelles relations entre l'âge et l'employabilité ? Une analyse par la performance au travail. Communication au congrès national des IAE, Lyon.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion,* Economica.

Ward, S. (1974). Consumer socialization. *Journal of Consumer Reasearch,* 12, 37-45.

Quelques réflexions pour un audit de l'implication organisationnelle et du stress professionnel : rôle de l'auto-efficacité dans un contexte de restructuration

Jean-Yves Duyck
Professeur
Université de la Rochelle
jyduyck@univ-lr.fr

Karima Lahmouz
ATER
IAE de Poitiers
klahmouz@iae.univ-poitiers.fr

Les restructurations sont devenues parties intégrantes des pratiques des firmes. La presse quotidienne nationale se fait régulièrement l'écho d'opérations de réorganisation des entreprises, avec parfois des retentissements médiatiques ou politiques importants comme ce fut le cas pour l'OPA Mittal – Arcelor. Le journal Le Monde (28 mars 2006) citant Thomson Financial, explique que partout fiançailles et mariages se multiplient au point d'avoir augmenté de 44 % entre les premiers trimestres 2005 et 2006. Ces restructurations (OPA, OPE, fusions, absorptions, etc.) surprennent souvent par leur rapidité, et correspondent en général à de véritables bouleversements sur le plan humain, liées dans la plupart des cas à des réductions sensibles d'effectifs. Ainsi la fusion UAP-AXA en 1996, a engendré plus de 5 100 suppressions d'emplois dont 2 100 licenciements et plus de 1 800 démissions fin 2001 amenant les « salariés victimes » à créer une association pour défendre leur droit, appelée AVIF (Association des victimes de la Fusion UAP-AXA).

Trois idées essentielles apparaissent dans la littérature : les restructurations semblent constituer, actuellement une règle ou tout au moins une tendance incontournable ; elles ont pour objet une performance financière rapide et enfin, elles sont des sources de souffrances psychologiques. Pour Warnotte Rousseau (1996), les raisons qui poussent les dirigeants à opter pour une stratégie de restructuration peuvent se regrouper en deux catégories : des raisons conjoncturelles (crise, récession, etc.) et la profonde mutation du système de production (diminution des coûts, mondialisation des marchés, etc.). Il en résulte des changements organisationnels majeurs : redéfinition des structures, nouvelles formes de management basées sur la responsabilisation, précarisation de l'emploi, mobilité géographique, individualisation croissante des pratiques de gestion des ressources humaines. Pour les salariés, elles constituent un choc psychologique (Fabre, 1997). Peretti (2000) soulignent que les études s'accordent à montrer que les résultats escomptés (notamment la productivité et la qualité) après une restructuration ne sont jamais complètement atteints.

Les entreprises ont tendance à négliger le facteur humain pourtant déterminant dans la réussite de la conduite du changement. Elles sont considérées souvent comme une source de stress remettant en question l'implication de l'acteur dans l'organisation (Fabre, 1997) et par conséquent sont susceptibles de remettre en cause sa compétitivité. (Fabre, 1997 ; Schmidt, 2001 ; Cornolti, 2003 ; Beaujolin-Bellet, 2005).

La réalisation d'un audit sur l'implication organisationnelle et le stress professionnel permettra de comprendre les réactions des cadres face à une restructuration et d'évaluer les éléments de personnalité capables d'agir

sur celle-ci. Peretti et Vachette (1984) écrivaient en 1984 : « l'audit social apparaît aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous la double influence de :

- L'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations.
- L'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès ».

La question principale sur laquelle porte cette proposition d'audit peut s'exprimer comme suit : « dans quelle mesure l'auto-efficacité à la fois personnelle et professionnelle, peut-elle contribuer à évaluer et agir sur le stress professionnel et à améliorer l'implication organisationnelle dans un contexte spécifique de restructuration ? ».

Cet article se compose classiquement de deux principales parties, la première exposera le cadre conceptuel de la recherche et la deuxième portera sur les résultats de l'étude empirique.

1. Cadre conceptuel

L'audit a été effectué dans le cadre d'une expérience professionnelle au sein de la compagnie d'assurance « Assuria FC1[1] » ayant vécu une restructuration entre 2004 et 2007. Cette étude a permis d'effectuer *in vivo* quelques constats :

La restructuration a eu un double impact sur le stress professionnel et l'implication organisationnelle des cadres concernés par cette opération (notamment les responsables des délégations commerciales [RDC] et les inspecteurs commerciaux au développement [ICD]). Il est apparu que certains cadres résistaient mieux que d'autres au changement (en l'occurrence, le passage d'une structure hiérarchique à une structure matricielle avec la suppression de deux strates hiérarchiques) et à la mobilité à la fois professionnelle et géographique.
Il a semblé au cours de cette expérience que le sentiment d'auto-efficacité était susceptible d'expliquer cette adaptation au changement organisationnel. De ce fait trois champs théoriques ont été mobilisés : le stress professionnel (1.1), l'implication organisationnelle (1.2) et l'auto-efficacité (1.3).

1.1. Le stress professionnel

De manière générale, toute activité engendre un certain niveau de stress. Dans les années soixante apparaît la notion de stress professionnel, mais jusqu'au début des années quatre-vingt, la recherche sur le sujet est très déroutante. Chaque équipe produit son modèle de stress. De très nombreuses caractéristiques du travail sont incriminées : surcharge, pression temporelle, mauvaises conditions de travail, excès ou insuffisance de responsabilité, ambigüité et conflits de rôle, incertitudes sur l'avenir, promotion excessive ou insuffisante, absence de participation aux décisions, etc. La liste s'allonge au fil des publications mais l'ensemble reste touffu.

Globalement, le stress résulte d'une situation de travail engendrant une tension difficilement supportable pour les individus. On retrouve généralement cinq grandes catégories de facteurs de stress professionnel (Roques, 1999) :

- *Les facteurs liés à la tâche* : c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer : charge de travail, pression temporelle, précision, qualité, vigilance, monotonie, etc.
- *Les facteurs liés à l'organisation du travail* : absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise ; imprécision des missions confiées *;* contradiction entre les exigences du poste ; inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques ou à la vie sociale et familiale ; instabilité des contrats de travail, etc.
- *Les facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail)* : manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques ; management peu participatif et/ou autoritaire.
- *Les facteurs liés à l'environnement physique et technique* : nuisances physiques au poste de travail, mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail, etc.
- *Les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise* : surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international ; incertitude sur l'avenir économique de l'entreprise, les restructurations, les changements organisationnels, etc.

Les effets potentiels du stress sont multiples et connus. Ils se traduisent le plus souvent par des troubles psychiques et/ou physiques s'accompagnant de changement de comportement, de sentiments de vulnérabilité et d'insécurité, d'inattention et d'augmentation des risques d'accidents, l'absentéisme, etc. (Lee et al, 2003). Ainsi, dans une étude conduite auprès d'employés municipaux de Raisio (Finlande), Kivimâki et al., (2000) soulignent les effets des restructurations sur la santé des travailleurs, en montrant l'impact de ce changement sur l'augmentation d'absentéisme des travailleurs pour maladie (2,2 fois plus élevé qu'avant le changement) et sur l'augmentation de la prévalence et du tabagisme. Ces effets ont un impact sur les compor-

1 Pour respecter l'impératif de confidentialité, les noms réels ont été transformés.

tements et les attitudes des salariés au sein de l'entreprise, un lien direct apparaît avec l'implication organisationnelle.

1.2. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle renvoie à deux approches complémentaires menées par pratiquement au même moment par Thévenet (1992) et Allen et Meyer (1993).

Pour Thévenet les dimensions de l'implication s'articulent autour de trois questions :

- *Attitude ou comportement ?* L'implication attitudinale concerne l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie, alors que l'implication comportementale consiste en un cycle permanent de comportements qui renforcent en retour l'implication initiale.
- *Morale ou calculatrice ?* L'implication est morale quand elle renvoie aux mécanismes profonds d'identification et qu'elle suppose une forte congruence de buts et de valeurs entre individu et organisation. Elle est calculatrice ou « échangiste » dès lors qu'elle résulte d'un calcul de coûts dans lesquels la volonté d'investissement en termes d'efforts doit être compensée par un gain.
- *Active ou passive ?* L'implication évoque parfois la passivité de l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, voire leur acceptation béate. Cependant les auteurs traitent en général de l'implication active c'est-à-dire de la volonté d'agir, de « faire des efforts », de prendre sur soi et d'aller dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

Pour Allen et Meyer (*ibid.*) : « l'implication est un état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation ». Pour ces auteurs, l'implication comporte trois dimensions :

- L'implication affective, correspondant à l'identification du salarié aux buts et aux valeurs de l'organisation.
- L'implication calculée, définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation. Allen et Meyer se basent ici sur la théorie des investissements, selon laquelle l'individu évalue les coûts associés à son départ, en fonction de ses investissements passés.
- L'implication normative, qui correspond au sens du devoir ressenti par le salarié (Wiener, 1982). Il s'engage non pas parce qu'il pense avoir intérêt à le faire (le « calcul »), mais parce qu'il estime que c'est bien son devoir de le faire.

L'originalité de cette approche concerne la prise en considération du caractère tridimensionnel de l'implication. Elle répond ainsi aux critiques formulées par Neveu, (1993) et Randall et al, (1990).
Dans un contexte de restructuration, *« ré-impliquer »* le personnel peut s'avérer difficile en raison de la nouvelle image de l'entreprise vue comme « peu sûre » en termes d'emploi. Dans cette optique, l'entreprise doit gérer le paradoxe suivant : s'appuyer sur des collaborateurs engagés et impliqués pour pouvoir dépasser cette traversée mouvementée, sachant que c'est précisément cette opération de restructuration qui amène des réactions négatives de désimplication. À ce stade, des caractéristiques de personnalité comme l'efficacité perçue peuvent contribuer de façon notable à ce processus de « ré implication » (Bandura, 2003).

1.3. L'auto-efficacité

L'auto-efficacité est, selon Bandura, un concept à deux dimensions : personnelle et professionnelle.

1.3.1. Définitions

L'auto-efficacité personnelle désigne les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches. Elle renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendues (Bandura, 1986), mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les évènements de la vie (Bandura, 2003).

On appelle auto-efficacité professionnelle l'ensemble des croyances des individus dans leurs capacités à être performants dans des rôles professionnels au travail. L'auto-efficacité professionnelle comprend trois domaines de performance dans des rôles professionnels à savoir dans la tâche, dans les relations aux autres, dans l'organisation.

- ***L'auto-efficacité dans la tâche*** désigne le sentiment d'être compétent dans son travail à proprement parler.
- ***L'auto-efficacité interpersonnelle*** désigne la capacité à travailler en harmonie avec les autres, usagers ou clients, collègues, supérieurs.
- ***L'auto-efficacité organisationnelle*** désigne les croyances dans la capacité à influencer les forces sociales et politiques dans l'organisation, la capacité à avoir un impact sur l'environnement de travail.

L'auto-efficacité n'est pas un trait de personnalité global car une personne peut se sentir efficace dans un type de situation et pas dans un autre. En plus de lier l'auto-efficacité à la motivation et à l'implication, la littérature suggère que de forts liens existent avec le stress profes-

sionnel. En effet, les individus ayant une forte auto-efficacité ressentent moins de stress dans des situations de menaces et les situations semblent moins stressantes quand les individus croient qu'ils peuvent y faire face avec succès (Bandura, 1986). Les facteurs environnementaux influencent l'auto- efficacité : l'auto-efficacité est plus importante en cas de situations hautement prévisibles, caractérisées par de peu d'incertitudes (Bandura, 1986).
Afin de dégager les spécificités de l'auto-efficacité, il semble utile de le comparer à des concepts voisins.

1.3.2. L'auto-efficacité et les concepts voisins

L'auto-efficacité a souvent été analysée en termes de concept de soi et de locus of contrôle (Wylie, 1974). Il convient de bien différencier l'auto-efficacité et l'estime de soi qui ne relèvent pas du même processus psychologique. L'estime de soi reflète l'évaluation affective de soi pour différents aspects de sa personnalité : intelligence, intégrité, amour-propre, etc. Elle fait référence à un sentiment général de confiance de soi et d'acceptation de soi, qui peut être l'agrégation de plusieurs efficacités personnelles et professionnelles sur un ensemble de tâches (Brockner, 1998). Alors que l'auto-efficacité est une croyance à l'égard d'une tâche spécifique, qui varie avec les situations. Ainsi, l'auto efficacité est une conviction personnelle de type « je me sens capable de réussir dans ce domaine ».

Le concept de locus of control est issu des travaux de Rotter (1966) sur la théorie de l'apprentissage social. De ce fait, l'auto-efficacité et le locus of control sont souvent considérés comme, le même phénomène, mesuré à des niveaux différents de généralisation. Il s'agit de deux concepts différents. En effet, on ne peut pas estimer identiques :

- Les croyances relatives à la capacité de produire certaines actions (l'auto-efficacité).
- Les croyances relatives au fait que les actions affectent ou non les résultats (locus of control).

Cette distinction conceptuelle est confirmée empiriquement par Bandura (1991), pour qui ces deux concepts ont peu ou pas de relations entre eux. Ainsi, l'auto-efficacité constitue un bon prédicteur de divers comportements, tandis que le locus of control est généralement prédicteur faible ou irrégulier des mêmes comportements.

- L'auto-efficacité se présente donc comme un concept unique.
- Elle se distingue des autres concepts voisins (estime de soi et « locus of control ») par le fait qu'elle s'attache à mesurer un jugement de ses capacités pour une action précise, et qu'elle conduit tout individu à anticiper les résultats probables de ses actions. C'est cette anticipation qui fait la force du concept.
- Le fait de croire en ses capacités à réussir semble être déterminant des résultats futurs.

In fine, une auto-efficacité forte pousse l'individu à se fixer des objectifs plus ambitieux et à s'impliquer plus fermement pour ces objectifs, elle mène aussi l'individu à produire plus d'efforts et à persister dans la poursuite de ses objectifs.

Dans cette optique, le concept d'auto-efficacité est susceptible d'aider un individu à améliorer ses résultats. Il convient de s'interroger, maintenant, sur ses liens avec les deux concepts présentés *supra* : le stress professionnel et l'implication organisationnelle.

1.4. Articulation entre auto-efficacité, stress professionnel et implication organisationnelle

L'objet principal de ce point est de présenter les différents liens entre le stress professionnel et l'auto-efficacité (1.4.1), et entre l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité (1.4.2).

1.4.1. Lien entre auto-efficacité et stress professionnel

L'auto-efficacité affecte le niveau de stress et la santé physique des employés. Ceux qui ont un faible sentiment d'auto-efficacité souffrent d'anxiété, de problèmes de santé et d'habitudes qui affaiblissent celle-ci.

Selon Bandura, le stress professionnel n'est pas seulement un problème d'individus. Certaines conditions organisationnelles peuvent saper les croyances que des employés ont de leur capacité professionnelle. Elles peuvent aussi exacerber les effets négatifs d'un faible sentiment d'auto-efficacité pour faire face à de lourdes charges de travail avec des exigences techniques croissantes, de faibles perspectives d'avancement, et un équilibre insatisfaisant entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Un contexte de restructuration vient accroître le sentiment de stress à tous les niveaux de l'organisation. Selon le modèle interactif de Bandura, les croyances d'auto-efficacité affectent l'évaluation et l'impact des stresseurs organisationnels sur la santé physique et la vie émotionnelle des employés. Le stress humain a été considéré surtout en termes d'exigences de tâche qui mettent à l'épreuve ou qui excèdent la capacité perçue des individus à les gérer. Il s'agit là, en effet, de la source la plus fréquente de tension émotionnelle. Cependant, le stress professionnel survient aussi quand les individus se sentent piégés dans un emploi inférieur à leurs capacités ou passent par une phase de plateau dans leur carrière avec peu d'occasions d'utiliser pleinement leurs compétences ou de les améliorer. Dans ces circonstances, le stress est produit par l'auto-dévalori-

sation consécutive à un usage insuffisant de ses talents et par la stigmatisation sociale d'être passé à côté d'une promotion, plutôt que par les conséquences négatives anticipées de l'échec à gérer de lourdes charges de travail. Ce qui est ressenti comme un stresseur professionnel dépend en partie du niveau d'auto-efficacité. Certains employés ont un faible sentiment d'auto-efficacité sans stresser par les lourdes exigences de travail et responsabilités de rôle. D'autres possèdent un sentiment élevé d'auto-efficacité sont frustrés et stressés par les occasions limitées d'utiliser pleinement leurs talents. Ce processus agit de la même manière au niveau de l'efficacité collective. Les employés qui croient que leur service peut obtenir de bonnes performances sont plus frustrés par les contraintes et les restrictions organisationnelles que ceux qui ont une faible opinion de l'efficacité collective de leur service.

1.4.2. Lien entre auto-efficacité et implication organisationnelle

Pour Bandura, la motivation et l'implication sont essentiellement régies par l'auto-efficacité (Bandura, 2003).

L'implication organisationnelle est considérée par certains auteurs comme fonction du niveau de performance atteint dans le travail et de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'image qu'il a de lui-même. Ainsi, pour Neveu (1993), l'implication est le reflet d'un jugement réflexif sur un niveau de performance donné, en relation avec l'estime de soi. La performance au travail serait un élément central de l'estime de soi et l'implication serait appréhendée comme le résultat de l'évaluation personnelle de l'adéquation entre sa performance individuelle et les capacités requises (Vroom, 1962).

La perte d'auto-efficacité pourrait être simultanément un facteur déclencheur de stress et de désimplication, de faibles niveaux de perception de son efficacité par l'individu devraient être associés à de hauts niveaux de stress perçu et de bas niveaux d'implication.

Cherniss (1993) a trouvé dans ses propres travaux et à partir des travaux d'Hall (1976) que le fait pour une personne de se sentir compétente ainsi que le fait d'atteindre des objectifs qui ont du sens pour elles contribue à renforcer son implication. Dans ses propres travaux sur des professionnels débutants de différents métiers (infirmières, enseignants, professionnels de la santé mentale, avocats), Cherniss a observé que le sentiment de compétence est important pour les salariés et semble être une variable latente importante qui pourrait expliquer l'implication organisationnelle.

Dans un contexte de restructuration, les mutations, les promotions et les relocalisations géographiques exigent des employés l'acquisition de compétences pour répondre aux nouvelles exigences professionnelles (Dewhirst, 1991). Les employés qui ont développé divers talents peuvent mieux faire face à ces transitions professionnelles que ceux qui ne sont compétents que dans un domaine restreint. Selon Bandura, ces pratiques organisationnelles peuvent progressivement réduire le sentiment d'auto-efficacité, ce qui diminue le niveau d'implication au travail et conduit au vieillissement professionnel.

2. Validation empirique : audit de l'implication organisationnelle et du stress professionnel

Cet audit porte sur un cas typique. David (2004) définit le cas typique comme particulièrement représentatif du contexte de la recherche. Le chercheur, étudiant ainsi un cas typique comme terrain de recherche, analyse *in fine* une figure moyenne, centrale au sein de la population.
Sous l'angle du mouvement de concentration dans les sociétés d'assurances en France, Assuria FC qui se situe au quatrième rang des sociétés d'assurance représente un cas type de restructuration et la restructuration de septembre 2004 chez Assuria FC est similaire à celle vécue par les principaux concurrents :

- Groupama a engagé fin 2005 un plan triennal et avait pour objectifs : d'élargir les parts de marchés et de se rapprocher du client. Ainsi, le groupe a vécu une restructuration visant à réorganiser le groupe et à supprimer plusieurs sites (notamment, les sites ruraux) en recentrant son énergie sur les sites les plus rentables.
- AXA a mis en œuvre un plan stratégique « ambition 2012 » qui consiste à restructurer le groupe en supprimant plusieurs sites au niveau national, l'objectif étant d'organiser le travail de manière plus industrielle en réduisant au maximum la masse salariale (délocalisation de plus de 1 500 postes au Maroc en 2007).
- La Matmut, en 2005 a connu une réorganisation qui a pour objet de fonctionner avec des filiales par métier, de manière à rendre le groupe plus réactif et plus proche du client.
- Enfin, les structures vieillissantes caractérisant la plupart des mutuelles de France (Maaf, Mutuelle de Poitou, etc.) obligent ces sociétés à restructurer et réorganiser les équipes afin de dynamiser les groupes et de rester compétitives[2].

Au total, la restructuration chez Assuria FC semble constituer un cas « moyen » reflétant l'ensemble des

[2] www.ffsa.fr

transformations caractérisant le secteur des assurances.

2.1. Le cas spécifique d'Assuria FC

La restructuration de 2004 a concerné exclusivement les cadres. De manière visible, elle s'est traduite par un changement de nom en janvier 2005. Assuria AF devenant Assuria FC. Sur le plan interne, elle s'accompagne de nombreuses modifications et/ou évolutions.

Pour comprendre cette évolution, il est essentiel de se replacer dans le contexte de la restructuration qui fonde ses principaux objectifs.

2.1.1. Le contexte de la restructuration

La restructuration d'Assuria a coïncidé avec une dégradation du contexte économique marqué, d'une part, par l'éclatement de la « bulle internet », et de l'autre en 2001 par les attentats du World Trade Center. Ces derniers ont eu une incidence négative sur la situation financière des entreprises du secteur de l'assurance, provoquant une modification profonde des conditions de la concurrence. Tandis que jusqu'alors le rendement des primes placées en bourse permettait de générer, dans l'ensemble, des résultats stables et substantiels, s'est opérée une prise de conscience que « les entreprises d'assurance étaient mortelles ». Pour cette raison également, Assuria FC a recentré ses efforts sur l'efficacité interne de l'entreprise.

Enfin, la dimension « client » de l'activité s'est fortement accrue relativement à sa dimension administrative. La gestion de la clientèle tend à devenir une arme concurrentielle décisive et un facteur clé de succès pour les entreprises du secteur. Aussi peut-on comprendre l'ambition affichée par sa direction générale « de faire d'Assuria FC une entreprise commerciale ». La structure de l'entreprise a été reconfigurée conformément à cette volonté de positionner Assuria FC comme une entreprise du secteur de la grande distribution de produits financiers. On devine même désormais, dans ce contexte, les objectifs d'Assuria.

2.1.2. Les objectifs de la restructuration

Avec une structure plus souple et plus réactive la nouvelle entreprise, aux yeux des dirigeants, a pour objectif prioritaire d'être plus proche du client. D'Assuria FC structurée autour de ses réseaux de distribution (agents, courtiers, commerciaux), on est passé à Assuria FC, organisée par réseau de clientèles (Assuria particuliers/professionnels, Assuria entreprises).

Les objectifs annoncés par la direction pour justifier le changement d'organisation mettent l'accent sur les points suivants :

- Réduire les coûts fixes et accroître la rentabilité.
- Améliorer la communication interne.
- Tourner résolument Assuria FC vers les clients.
- Regrouper les compétences par marché et par métier afin d'améliorer son expertise.
- Renforcer constamment la qualité du service fourni tant à l'égard des clients que des forces de vente.
- Déléguer une partie des prises de décision au plus près du « terrain » pour faciliter le travail des forces de vente.

D'une manière générale, il s'agit essentiellement :

- Au niveau interne, de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour des valeurs Assuria FC.
- Au niveau externe : de promouvoir l'ensemble des métiers : assurance, finance, crédit pour accroître la notoriété du groupe Assuria FC.

2.1.3. Les effets de la restructuration

La restructuration a généré un double impact *via* un remodelage des structures et une modification de la composition de l'effectif.

2.1.3.1. Changement organisationnel : le passage d'une structure hiérarchique à une structure matricielle

Après la restructuration de 2004, l'opération s'est traduite par :

- La création de neuf directions régionales au lieu de quatre directions commerciales, l'ensemble de ces neuf directions couvrant la France (Nord ; Est ; Rhône Alpes ; Méditerranée ; Midi-Occitanie ; Sud-Ouest ; Val de Loire ; Manche Océan et Paris).
- Le regroupement de l'ancienne Inspection générale Poitou-Charentes au sein d'une grande direction régionale Sud-Ouest.
- Cette direction régionale correspond au passage d'une structure hiérarchique à une structure matricielle censée assurer une meilleure circulation de l'information et posséder plus de souplesse et de réactivité.
- La suppression de plusieurs strates hiérarchiques telle que la strate des inspecteurs généraux et celle des commerciaux.

En conclusion, on note qu'une direction régionale, dans la nouvelle structure, est beaucoup plus importante qu'une inspection générale. À titre d'exemple, l'Inspection Générale Poitou Charente Limousin est devenue une simple délégation commerciale dans la nouvelle configuration, elle-même située au sein de la délégation commerciale Vienne et Charente. Il en résulte :

- Une perte de pouvoir en termes de latitude de décision et de budget.
- Une diminution des postes de managers (le passage de 124 à 64 postes).

Tableau 1 : *Formes caractéristiques de la classe n° 1.*

Chi2	Formes complètes	Chi2	Formes complètes
36.12	Entreprise (167), s (9)	15.68	Attacher, e (18), ment (20), s (1)
30.18	Chose (47), s (57)	15.64	Temps (57)
27.41	Stress (35), ant (4), ante (2), e (2), ent (1), er (1)	14.97	Aller (13), aient (2), ais (4), ait (5), ez (7), ira (2), irait (1)
18.81	Impliqué (35), ée (1), ent (1), er (2) s(7)	14.35	Motivation (23), s (5)
17.93	Travail (90), ait (1), le (22), lées (2), lent (3)	14.14	Penser (4), aient (1), ais (2), ant (1), e (17), ée (1), ent (1)
17.27	Moment (39), s (4)	13.56	Vivre (14), ecue (1), it (5), ais (1), ent (1), ez (1), rais (1)
17.02	Changer (10), e (46), ée (2), ent (2), era (1)	12.84	Sentir (2), t (4), ais (2), ent (1), ez (3), i (3), ir (2), aient (1p)
16.94	Choix (36)		

- Une proximité plus affirmée envers les clients.

2.1.3.2. Modification de la structure des effectifs

D'une manière générale, la restructuration s'est traduite par plusieurs faits marquants concernant la gestion des hommes :

- Le reclassement de la plupart des cadres : au niveau national, la restructuration a fait chuter de près de la moitié le nombre d'inspecteurs commerciaux (pour mémoire, de 124 à 64), les 64 cadres sont devenus des responsables de délégation commerciale, ce poste impliquant plus de responsabilité et beaucoup plus d'autonomie à savoir :
  1) Une évolution au niveau hiérarchique par rapport à l'ancien poste d'inspecteur commercial.
  2) Un territoire géographique plus grand qui implique un chiffre d'affaire plus important.
  3) Une rémunération variable plus importante.

Les 60 cadres restants ont été reclassés dans des postes d'adjoints, donc de niveau hiérarchique inférieur ou dans des fonctions annexes sans changement de rémunération afin de diminuer les départs volontaires. Au total, une moitié des cadres a vu sa situation s'améliorer, l'autre se dégrader ou stagner.

- Une mobilité accrue : tant sur le plan géographique que professionnelle,
- La création de nouvelles fonctions de soutien : la qualité et relation clientèle, et le développement des ressources humaines.

2.2. Les résultats de l'audit

Avant de présenter les résultats, il convient de rappeler que vingt-cinq cadres d'Assuria FC composent l'échantillon de cette recherche. L'analyse des données recueillies a été effectuée, dans un premier temps, grâce au logiciel Alceste, bien approprié aux études de terrain (Duyck, 2001) et dans un deuxième temps *via* l'analyse du contenu.

2.2.1. Catégorisation des discours

ALCESTE propose trois classes qui correspondent à trois discours types. Pour chaque discours, le logiciel extrait des phrases types représentatives de la classe étudiée. Aussi, celles-ci illustreront chacun des discours exposés.

2.3.1.1. Classe n° 1 : le discours des « Robustes »

Cette classe contient 55,8 % des u.c.e retenues dans l'analyse. La première classe correspond principalement aux discours des dirigeants et responsables des délégations commerciales. Elle est qualifiée de la classe des « robustes ». Ils apparaissent « robustes » dans le sens où ils se sont adaptés de manière positive à la restructuration. Cette dernière n'ayant pas inhibé leur capacité d'action. Les formes représentatives de la classe figurent dans le tableau n° 1.

Ainsi, le vocabulaire spécifique de la classe 1 laisse apparaître des verbes d'actions : impliquer (Chi2 = 18,81), changer (17,02), attacher (15,68), aller (14,97), vivre (13,56). Il se combine avec une bonne perception du stress (27,41) qui n'est pas nié mais réorienté dans le sens du travail (17,93), du choix (16,94) et de la motivation (14,35).

En outre, le qualitatif de « robustes » ressort des discours tenus dans cette classe comme si les cadres associaient sciemment la croyance en leurs capacités professionnelles et la restructuration comme défi à relever

Tableau 2 : *formes représentatives de la classe n° 2.*

Chi2	Formes complètes	Chi2	Formes complètes
150.78	Chiffre (37), s (2)	39.19	Utiliser (1), ant (1), e (3), ée (1)
128.72	Affaire (31), s (5)	39.19	Ajouter, ée (6)
94.65	Conseil (16), le (1), ler (20), lers (5), s (3)	38.33	Déontologie (5), ique (1), iques (1)
85.02	Client (27), s (7)	38.33	Contrat (4), s (4)
70.65	Comptable (7), ilité (3), ement (1), s(3)	37.37	Rémunération (10)
62.37	Valeur (11), s (6)	35.52	Patrimoines (1), s (10)
48.89	Vendre (13), ant (1), ent (1), ez (1)	32.63	Variable (5), s (1)
47.29	Expert (6), s (5)		

plutôt que comme menace à éviter.
Les phrases types illustrent cette posture :
« ...les commerciaux n'ont pas de mal à trouver du travail ailleurs, ceux qui étaient bons n'ont pas de mal, ».
Ou encore : *« L'implication au travail c'est ça, moi et mes collègues on n'a pas le choix, parce que quand vous êtes dans une salle avec des fauves gentils mais des fauves**,** vous êtes obligés d'être impliqué ».* Ou encore : *« ...l'implication au travail ça implique quand même forcément pour moi une notion de résultat ».* On notera, toutefois, que cette « robustesse » s'accompagne parfois d'un certain nombre de réservés en termes d'implication face à la nouvelle situation. On trouve aussi : *« Je travaille parce qu'il faut que je travaille, ça fait plaisir, j'ai des moyens, ça me permet d'avoir d'autres ouvertures, mais mon attachement envers l'entreprise est entre parenthèses ».* Ou encore : *« Pour ce qui concerne les décisions de la direction ou elles sont bonnes ou elles sont mauvaises. Si elles sont bonnes on les accepte avec plaisir, si on les trouve mauvaises soit on les discute soit on y adhère mais être impliqué ça ne veut pas dire forcément accepter comme un « béni oui oui » tout ce qu'on vous dit, non ».*

2.2.1.2. Classe n° 2 : Le discours des « Matérialistes »

La classe 2 contient 13,3 % des u.c.e retenues dans l'analyse et concerne avant tout des responsables des fonctions annexes (Inspecteurs qualité et relations clientèle, Inspecteurs ressources humaines, et Inspecteurs formateurs). Les formes représentatives de cette classe se présentent comme dans le tableau 2 :

Cette classe peut être qualifiée de discours des « matérialistes », dans la mesure où le vocabulaire employé renvoie à des données financières ou comptables : chiffre (150.78), affaire (128.72), comptable (70.65) valeur (62.37), vendre (48.89), rémunération (37.37), patrimoine (35.52). En d'autres termes, pour ces cadres la relation privilégiée avec l'entreprise est de nature financière et calculée.
Dans l'ensemble, ces cadres ayant fait l'objet d'un reclassement dans un poste de niveau inférieur par rapport à la structure précédente sans perte de salaire, restent avant tout attachés à la dimension financière. Les phrases types reflètent cette posture :
« Alors pour le système de rémunération, on a des fixes et puis après on a des critères variables, on a les mêmes critères de réussite, donc d'atteintes sur des objectifs précis en fonction du marché que l'on veut développer ». Ou encore : *« L'objectif de la restructuration c'était en fait obtenir plus de chiffre d'affaires et de productivité. Les deux notions sont liées puisque par rapport à l'exploitation du marché notamment l'assurance-vie sur un marché porteur depuis de nombreuses années ».* Ou encore : *« C'est faire du chiffre mais toujours avec comme valeur de servir le client. L'efficacité peut se mesurer, c'est comme pour un athlète bien entraîné et qui a des performances ».*

2.2.1.3. Classe n° 3 : Le discours des « Stratèges »

Cette classe contient 30,9 % des u.c.e analysées et concerne principalement les dirigeants qui ont été chargés de mettre en œuvre la restructuration. Les formes

Tableau 3 : *formes caractéristiques de la classe n° 3.*

Chi2	Formes complètes	Chi2	Formes complètes
262.59	Inspection (16), eur (128), eurs (44), ions (10)	160.90	Commercial (63), e (68), es (24), iaux (25)
160.90	Commercial (63), e (68), es (24), iaux (25)	147.97	Responsabilité (26), és (8), le (58), les (19)
147.97	Responsabilité (26), és (8), le (58), les (19)	90.06	Délégation (44), s (10)
90.06	Délégation (44), s (10)	84.34	Régional (21), e (9), es (11), iaux (7)
84.34	Régional (21), e (9), es (11), iaux (7)	72.67	Directeur (38), s (11)
72.67	Directeur (38), s (11)	63.28	Général (35), e (21), es (8), aux (10)
262.59	Inspection (16), eur (128), eurs (44), ions (10)		

caractéristiques apparaissent dans le tableau 3 :
Cette classe s'avère proche du discours des « stratèges » dans la mesure où le vocabulaire utilisé fait largement référence à la mise en place de la restructuration : responsables (147.97), délégation (90.06), directeur (72.67) régional (84.34), direction (57.17), développement (60.50), de structure (59.34), etc. Les phrases types suivantes expriment la perception, assez détachée, de cette catégorie de cadre vis-à-vis de la restructuration :
« Cette opération de fusion entre Assuria AF et AG. Nous sommes passés d'une organisation pyramidale complexe à une organisation horizontale plus simplifiée. Le but recherché est d'avoir une équipe dirigeante plus soudée et plus réactive face aux mutations du marché. Les 4 directions commerciales : France sud, France est, France nord et France ouest ont été supprimées ». Ou encore : *« Peut-être une plus grande largesse en terme de recrutement ; une plus grande autonomie dans la dimension du recrutement, c'est un point. L'autre point aussi c'est que le poste de responsable d'une délégation commerciale il y en a moins que les postes d'inspecteur commercial au niveau national donc forcément les territoires sont plus grands ».* Ou encore : *« Ensuite au niveau des responsables de délégation commerciale, les inspections commerciales sont devenues plus grandes pour certaines, celles qui étaient petites ont été fusionnées à deux ou à trois selon les régions géographiques »*. Ou encore : *« Ça a touché les cadres supérieurs également, puisque les cadres supérieurs, il y avait 24 inspections générales ou l'on avait 9 directeurs avec le même principe que l'inspecteur commercial et le RDC mais il y avait quatre directions en fait, le nord, le sud, l'ouest et l'est ».*

2.2.1.4. Discussion des résultats :

L'audit fait apparaître trois types de discours :

• La classe des « Robustes » :
Les « robustes » pour lesquels la restructuration reste un défi parfois source de stress, mais surmonté. Ce discours correspond à la catégorie des RDC33 Responsable de délégation commerciale, pour lesquels la restructuration s'est avérée bénéfique, dans la mesure où le poste de RDC a été créé pour établir le lien entre la direction régionale et la délégation commerciale.
Ces cadres ont vu leurs responsabilités s'élargir, dans ce cas le stress n'est pas forcément un vécu douloureux, mais il peut constituer même un quotidien stimulant.
Pour ces « Robustes », on peut percevoir un lien de causalité entre le stress professionnel et l'auto-efficacité à la fois personnelle et professionnelle, dés lors que les cadres possèdent une grande croyance en leurs capacités professionnelles. Pour eux les « bons » commerciaux réussissent toujours même dans un contexte de restructuration et de changement organisationnel.
Le lien avec l'implication est plus ténu, voire négatif, certains estiment que ces conditions nouvelles sont une donnée, que l'on doit respecter mais qui limitent « l'attachement à l'entreprise ».

• La classe des « Matérialistes »
Les discours types correspondent au discours des cadres reclassés après la restructuration dans des fonctions annexes (comme par exemple : la formation, le développement des ressources humaines, la qualité et les relations clientèles, etc.). Ces cadres développent, forment, accompagnent essentiellement les collaborateurs et veillent au bon fonctionnement d'Assuria FC.
Les cadres faisant partie de cette catégorie ont une légère dégradation de leur statut et ne font plus partie

des cadres-managers. Par ailleurs, la culture du chiffre mise en œuvre dans la société semble développer des relations matérielles avec l'entreprise. Pour cette catégorie de personne la relation avec l'entreprise est devenue plutôt une relation calculée basée principalement sur le salaire, la rémunération et les avantages divers.
Ainsi, un lien apparaît entre le stress ressenti après la restructuration et l'implication cognitive.

• La classe des « Stratèges »
Ces stratèges chargés de concevoir et de mettre en œuvre la restructuration sont les principaux bénéficiaires de la nouvelle organisation (Seulement 8 postes de directeurs régionaux existent au niveau national).
Pour eux, les relations avec le stress professionnel et l'implication organisationnelle ne sont pas exprimées.
En conclusion, ces résultats permettent d'établir de grandes postures face à la restructuration et certains liens entre le discours des différentes catégories des cadres et les concepts étudiés dans cette recherche : un lien assez clair est établit entre l'auto-efficacité et le stress professionnel (la classe des « Robustes ») ; un lien plus ténu entre le stress professionnel et l'implication calculée (la classe des « Matérialistes »).
Dans ce contexte, cet audit se révèle utile à la compréhension des situations, mais il sera complété par une analyse de contenu « classique » afin de d'approfondir et préciser les nuances.

2.2.2 Analyse du contenu thématique

L'analyse de contenu a été effectuée à partir de trois matrices (matrice de codage, matrice de comptage et méta matrice) telles que proposées par Huberman et Miles (2003). Quatre points sont discutés ci-après :

2.2.2.1. Diagnostic de la restructuration

La restructuration est étudiée à travers ses objectifs et ses caractéristiques. La restructuration est ressentie comme stressante chez la majorité des répondants, la période la plus difficile était la fin de l'année de 2003.
La totalité des répondants ont témoigné que l'objectif principal de la restructuration est la réduction des coûts fixes par la contraction de la masse salariale, l'augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité pour les actionnaires.
« Les objectifs sont les économies d'échelle, c'est-à-dire diminuer effectivement le nombre de décisionnaires, une espèce de benchmark, si vous voulez, dans lequel on diminue les étages hiérarchiques et à chacun on confie des missions supplémentaires », Ou encore *« l'objectif c'est gagner de l'argent et réduire les coûts en réduisant la masse salariale. L'objectif c'est d'avoir la meilleure rentabilité par rapport aux actionnaires ».*
Elle est caractérisée par la réduction des strates hiérarchiques afin d'améliorer la circulation de l'information, la création de nouveaux postes afin de pouvoir « reclasser les doublons ».

2.2.2.2. Diagnostic du stress professionnel

Le stress professionnel est analysé à travers les conditions de travail après restructuration en termes de :
1) Transparence et degré d'informations transmises.
2) Métier et évolution de carrière.
3) Mobilité géographique et professionnelle.

• *La question de transparence d'informations*
Beaucoup de « bruits de couloirs », aucune information claire de la part de la direction pour les cadres. Un IRH déclare *« Même moi, je ne sais pas à quelle sauce je serai mangé »*. Ce manque d'information est d'autant plus stressant que les perspectives personnelles et organisationnelles sont obscures : « *Évidemment, vous savez, il ne peut pas y avoir de changement sans stress d'autant que, comme notre entreprise lorsque vous avez deux mille huit cent commerciaux c'est ce que représentent les Assuria FC ; c'est un pachyderme c'est long ; comme ça se déplace, ça fait du bruit mais ça ne va pas vite par contre c'est un rouleau compresseur pour l'arrêter, bon sincèrement c'est dur ».*

• *La question du métier et de la carrière*
Les répondants ont souligné aussi, que le stress vécu au quotidien à cause de la nature du travail (le métier de commercial, c'est-à-dire la vente des contrats) est aggravé par le stress lié à la restructuration et aux possibilités de reclassement. Le stress était fort au moment de la restructuration chez la majorité des cadres interviewés.
« C'est pour ça que c'est la restructuration qui engendre de la démotivation et moins d'implication. En fait c'est lié aux rapports que vous avez avec les gens et sur vous et le degré d'appréciation est très différent d'une personne à une autre. L'opération peut se comprendre pour l'intérêt du groupe mais après c'est comment les choses se font et s'organisent. Je n'ai pas de reproche à titre personnel puisque je n'étais pas impliqué mais je pense qu'il y a eu certains choix de certaines personnes qui ont peut être été trop rapidement écarté et certaines ne le méritait peut être pas. Encore une fois c'est une appréciation personnelle ».

• *La question de la mobilité*
Une source supplémentaire du stress réside dans la mobilité à la fois géographique et professionnelle. La majorité des répondants ont souligné que la mobilité comme une charge pesante au travail. *« Alors voilà, entre la mobilité géographique et la mobilité fonctionnelle, j'ai opté pour cette dernière sachant que pour la mobilité géographique, j'avais déjà donné. Sur le plan familial, je ne voulais pas m'expatrier ».* La charge de travail est un facteur explicatif aussi du stress : « *Avant*

il y avait un contre poids au niveau des grandes directions régionales, région sud ouest. Cette situation ne me responsabilise pas plus mais donne du stress supplémentaire. Oui en terme de surcharge de travail et de ne pas avoir l'impression de tout faire et donc, on ne peut pas tout faire très bien et on est donc moins efficace et ça se ressent dans les résultats ».
Et enfin pour d'autres répondants, le stress est lié aux facteurs professionnels. *« Alors de stress c'est sûr mais un cadre qui n'est pas stressé je n'en connais pas* ».

2.2.2.3. Diagnostic de l'implication organisationnelle

La majorité des cadres manifeste leur implication chez Assuria FC, ce lien est à la fois affectif et calculé. Il semble bien que l'implication soit de nature affective pour les cadres avantagés qui voient leur situation améliorée : *« on vit l'entreprise. Je dirai que le jour où je suis rentré dans l'entreprise, et je vis l'entreprise à 102 %, c'est l'entreprise et l'entreprise, c'est l'entreprise. Le jour où je ne pourrai plus vivre ça, je ne pourrai plus assumer un poste à responsabilité »*, et de nature calculée pour les cadres pénalisés c'est-à-dire, reclassés dans des postes annexes ou rétrogradés : *« l'objectif : c'est de continuer à évoluer sur mon poste actuel à faire mes activités et de continuer à faire évoluer ma fiche de paie parce que ça reste une motivation importante ».*

2.2.2.4. Diagnostic de l'auto-efficacité et du stress professionnel

La plupart des cadres interrogés expriment un sentiment d'auto-efficacité forgé et développé pendant leurs années de travail. Ils ont acquis tous des compétences reconnues dans leur domaine et savent gérer leur stress avec une certaine prise de recul. Ils possèdent aussi le sens de l'aventure et ils assument leur devenir professionnel *: « j'ai une idée un peu plus précise de ce que je vaux, de ce que je sais faire, de ce que je ne sais pas faire et à partir de là mon jugement est : ne te fais pas de soucis tu t'en sortiras toujours ».* Ou encore, *« j'étais numéro 1 donc j'étais le leader ; […], donc là vous arrivez et je vais avoir peur de quoi en plus. J'ai été reçu dans les premiers donc je n'avais aucune inquiétude et tout était validé, tout était figé, donc un mois après, j'étais dans un aéroport ; vous êtes muté, vous y réfléchissez et j'ai dit que je suis prêt à m'adapter, j'ai toujours dit oui ».*

Conclusion

Les pratiques de la gestion des ressources de gestion se renouvellent et se développent. Les restructurations, les mutations technologiques et les crises économiques imposent aux entreprises une politique sociale innovante et rigoureuse. L'audit social devient, alors, l'outil majeur de la maîtrise de la gestion sociale.

L'audit de l'implication organisationnelle et du stress professionnel dans un contexte de restructuration est d'autant plus nécessaire que la réussite de celle-ci est dépendante d'un personnel engagé et efficace. Ainsi, l'auto-efficacité peut constitue une véritable ouverture sur les pratiques managériales, c'est un concept qui peut aide les DRH à élaborer des bilans de compétence, de cerner les performances, de mieux gérer les carrières, de mieux former les équipes et enfin d'anticiper par la suite l'ensemble des changements futurs.

Le DRH a plusieurs arguments pour construire (ou reconstruire) les compétences que nécessitent l'entreprise. Néanmoins, Bandura suggère d'utiliser ce concept dans un objectif d'épanouissement collectif et réalisation de soi et non pas comme outil de manipulation entre les mains des décideurs, cette idée soutenue dans les travaux de Gaulejac (2005).

L'audit social joue bien un rôle important dans les situations professionnelles où il existe un risque et une incertitude ; ses applications en gestion des ressources humaines s'avèrent à la fois possibles et concrètes.

Bibliographie

Allen, Meyer et Smith. (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a tree-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 538-551.

Bandura A. (2003), *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, de boeck.

Beaujolin-Bellet R., (2003), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : de l'incertitude à l'anticipation », Journée d'étude du GREGOR, IAE de Paris, Université Paris I, *Restructurations : volonté ou fatalité ?* 27 février.

Brockner J. (1998), *Self-esteem at work : research, theory and pratice*, New York, Lexington.

Cameron K.S., Freeman S.R., Mishra A.K., (1993), « *Downsizing and redesigning organizations »*, dans Huber G.P., Glick W.H., Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance, New Work/Oxford University Press.

Cherniss, C., (1993), « Role of professional self-efficacy in etiology and amelioration of burnout », *in* Schaufeli, Maslach, Marek (1993), « *Professional Burnout, Recent developments in Theory and Research*, Taylor & Franci.

Cornolti C., (2003), « Les réactions comportementales des survivants, un effet de panique ? », Les restructurations, volonté ou fatalité ? *Journée d'études GREGOR-GRHOS-IAE de Paris - Paris.*

David A., 2004, « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes de la XIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.

Dewhirst H.D., (1991), « Career oatterns : Mobility, specialization, and related career issues », *In* Morisson, Adams, « *Contemporary career development issues* », p. 73-107, Hillsdak, Erlbaum.

Duboulois, Fabre (2002), « les restructurations d'entreprise : de la rationalité économique à la souffrance des hommes », *in Gérer et Comprendre*, vol, 67, 2002, p. 43-55.

Duyck J.Y., (2001), « Des chiffres et des lettres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion », *Sciences de Gestion*, numéro 30, automne, p. 179-206.

Fabre C., (1997), « *L'implication des salariés restant après un plan social* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II, Sciences et Techniques du Languedoc, 534 p.

Hall D.T., (1976), « *Careers in organizations »,* Pacific Palisades, CA : Goodyear.

Huberman A.M., Miles M.B., (2003), « *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes »,* Bruxelles, De Boeck.

Kivimâki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J.E. (2000), "Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees : Longitudinal cohort study", *British Medical Journal*, n° 320, p. 971-975.

Lee, S., Graham, A., Colditz, G.A., Berkman, L.F., & Kawachi, I. (2003), "Prospective study of job insecurity and coronary heart disease in US women", *Annals of Epidemiology*, n° 13, p. 1-7.

Neveu J.P., (1993), *« L'intention de départ volontaire chez le cadre contribution à l'étude du roulement du personnel* », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Toulouse.

Peretti J. M, Vachette J.L. (1984) « Audit social », Paris : Ed. d'organisation.

Peretti J.M., *in* Lemastre T., Tixier P.E., (2000), (sous la direction de) « *Des restructurations et des hommes, accompagnement social et gestion du changement »*, Dunod.

Randall D.M., Fodor D.B., Logenecker C.O., (1990), "The behavioural expression of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol 36, p. 210-224.

Roger A., Roques O., (1997), « Stress et développement de la compétence : le cas du personnel infirmier des urgences », *in* Trembay M. et Sire B. (1997), « *GRH face à la crise : GRH en crise* », Presses HEC, Montréal, Paris, Bruxelles, Genève, p. 119-133.

Roques O., (1999), « *Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail* », Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III.

Rotter, (1966), « Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement », *Psychological Monographs : General and Applied*, 80(1), p. 1-28.

Thévenet M. (1992), *Impliquer les hommes dans les entreprises*, Ed Liaisons Sociales, Paris.

Vroom V., (1964), « *Work and Motivation* », New York : John Wiley & Sons.

Warnotte G., (1996), « La gestion des ressources humaines face aux changements : des contradictions du discours aux urgences du réel », *Gérer et Comprendre*, n° 44, p. 54-60.

Wiener, (1982), "commitment in organizations : a normative view", *Academy of management review*, vol, 7, p. 418-428.

Wylie RC, (1974), « *The self-efficacy concept : A review of methodological considerations and measuring instruments* », Lincoln : University of Nebraska Press.

Étude exploratoire de la consommation socialement responsable au Maroc : étude exploratoire

Omar El Amili
Doctorant
Université de Corse
I.A.E de Corse
elamiliomar@hotmail.com

Jamal Diwany
Doctorant
Université de Corse
I.A.E de Corse
jdiwany@yahoo.fr

Abdellah Selmane
Doctorant
Université de Corse, I.A.E de Corse
fanga26@gmail.com

Jean-Marie Peretti
Professeur
ESSEC et université de Corse
peretti@essec.fr

Introduction

La montée en puissance des préoccupations éthiques, sociales ou écologiques est sans doute l'une des tendances marquantes de ces dernières décennies dans le domaine de la consommation. En effet, les individus sont de plus en plus influencés par des critères non économiques, d'ordre éthique, dans leur comportement d'achat (Burke, Milberg, Smith 1993, Dowell, Goldfrab, Griffith 1998, Thogersen 2000).

Le succès du commerce équitable et de l'agriculture biologique constitue la preuve tangible que les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux comportements des entreprises et aux modes de fabrications des produits qu'ils achètent. Le boycott des entreprises à cause d'actes irresponsables ou le refus d'acheter des produits issus de pays dont on désapprouve les positions politiques, montrent que les consommateurs prennent en compte les conséquences publiques de leurs achats pour induire des changements dans la société. Ceci nous renvoie directement au concept de consommation socialement responsable (CSR).

À part les recherches menées par Webster (1975) et Roberts (1995), peu d'études se sont cependant intéressées à cette forme de consommation. La plupart se sont focalisées sur le commerce équitable, la consommation biologique, la consommation verte, la consommation éthique et le comportement des entreprises au niveau social et écologique.

Roberts (1995) décompose la CSR en deux dimensions, une écologique et une environnementale. Crane (2001) dans ses travaux sur la consommation éthique, a identifié quatre facteurs qui peuvent influencer le consommateur :

- Les caractéristiques du produit.
- Le comportement de l'entreprise.
- La façon dont il est vendu.
- Le pays d'origine du produit.

Dans cet article nous essayons de délimiter les contours du concept de CSR, et de construire une échelle de mesure de la (CSR) adaptée au contexte marocain.

La première partie de cet article examinera les aspects liés à la CSR et synthétisera les travaux sur ce thème. La seconde partie sera consacrée aux différentes étapes de la construction d'une échelle de mesure du CSR, aux résultats liés à la fiabilité, ainsi que l'influence des variables sociodémographiques sur le comportement des consommateurs. Nous conclurons par une discussion sur les résultats obtenus et les perspectives de recherche.

I. La revue de littérature

Dans cette partie nous allons tenter d'éclaircir le concept de CSR, d'adopter une définition parmi celles qui ont été proposées par des auteurs de référence avant de passer en revue les dimensions liées à ce concept.

1. La définition de la consommation socialement responsable : un accouchement difficile

Depuis les travaux d'Anderson et Cunningham en 1972 et de Webster en 1975, la notion de consommation socialement responsable évolue avec les préoccupations des consommateurs. Ainsi les définitions sont-elles plus au moins centrées sur l'environnement ou sur la société (Lecompte, 2005 ; Webb, Mohr et Harris, 2007).

Webster (1975) fut le premier auteur à travailler spécifiquement sur le concept de CSR. Son approche s'inspire de travaux de sociologie portant sur la responsabilité sociale des individus, notamment l'échelle de responsabilité sociale de Berkowitz et Lutterman (1968). Cela correspond au degré d'implication d'un individu dans sa communauté. Le consommateur socialement responsable est « un consommateur qui prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et qui essaie d'utiliser son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société » (Webster, 1975). Les échelles de mesure construites par la suite (Anderson et Cunningham, 1972, Webster, 1975, Belch, 1979 Belch 1982, Antil, 1984) sont critiquables car elles réduisent le comportement de CSR à une seule préoccupation à savoir celle de l'environnement.

Roberts (1995) a introduit pour la première fois l'aspect social dans la mesure de la consommation responsable. Il a reflété la notion de recherche du bien dans le comportement d'achat. L'échelle de Roberts (1995) qui est probablement l'outil le plus fiable qui ait été construit pour mesurer la CSR, est constituée de deux dimensions : un facteur environnemental et un facteur social. Avec lui, le consommateur socialement responsable « achète des biens ou des services qu'il perçoit comme ayant un impact positif sur son environnement et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ». Enfin, dans le même ordre d'idées apportées par les travaux de Webster (1975) et Roberts (1995), une vision large de la CSR peut être retenue : « achat de produits et services perçus comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur l'entourage du consommateur (entendu au sens large) et/ou comme l'utilisation du pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ou environnementales » (Lecompte, Valette-Florence, 2004).

Pour leur part, Webb, Mohr et Harris (2007) adoptent une vision plus large de la consommation et prennent en compte l'ensemble des pratiques isolées par Heilbrunn (2005) : l'approvisionnement, l'usage et le débarras. Ces auteurs définissent un consommateur socialement responsable comme « *une personne qui base son approvisionnement, son utilisation et son élimination des produits sur un désir d'éliminer tout effet négatif et de maximiser l'impact bénéfique à long terme sur la société* ».

Pourtant, plus de 30 ans après les travaux fondateurs de Webster (1975), le concept de CSR n'a pas encore atteint, nous semble-t-il, sa « maturité conceptuelle ». C'est davantage sur la consommation verte ou sur la consommation éthique que les efforts des chercheurs ont été portés. L'éthique désigne l'ensemble des règles d'action et des valeurs qui fonctionnent comme normes dans une société. Consommer de manière éthique signifierait consommer en accord avec les principes d'une société (Smith, 1990). Les individus expriment de plus en plus leurs valeurs morales dans leurs choix de consommation, il s'agit de contribuer au bien-être social ou environnemental des autres (Engel et Blacwell, 1982). À côté des choix économiques traditionnels, les individus sont influencés par des critères éthiques dans leur consommation (Burke, Milberg, Smith, 1993, Dowell, Goldfarb, Griffith, 1998, Thogersen, 2000). La consommation éthique suppose une motivation désintéressée et un comportement dirigé uniquement vers autrui (Holbrook, 1994 et Coopermartin et Holbrook, 1993). La dimension égoïsme/altruisme est très dominante pour distinguer le « bien » du « mal ». Les expériences de consommation « éthiquement supérieures » comme ne pas acheter des produits testés sur les animaux, donner à manger aux plus démunis, recycler ses déchets, sont situées dans le cadran altruiste/actif. Une consommation éthique serait altruiste et plutôt active. À l'inverse, une consommation « non éthique » serait irresponsable et égoïste.

Smith (1996) rejette la conception d'Holbrook (1994) où la consommation éthique est désintéressée. Cependant, de nombreux comportements de consommation sont connotés d'un point de vue éthique sans toutefois affecter le bien-être de l'entourage du consommateur : consommation d'alcool, préservatifs (Lecompte, Valette-Florence, 2004). Les enjeux moraux pour l'individu n'ont pas forcément d'effets négatifs sur la société.

Le champ de l'éthique dépasse celui de la CSR alors que tout acte de CSR est d'abord éthique : chercher à préserver les intérêts de notre entourage est conforme aux attentes de notre société.

2. Les différentes dimensions de la CSR

Dans cette partie nous présenterons les différentes échelles de mesures construites pour mesurer la CSR.
À partir des travaux de Smith (1990), Crane (2001) fonde son analyse sur la théorie du produit augmenté de Levitt (1980). Celui-ci postule qu'il existe différents niveaux d'analyse d'un produit : le produit attendu par le consommateur correspondant à un panier d'attributs tangibles et le produit augmenté incluant l'ensemble des services et bénéfices proposés aux consommateurs. En reprenant cette approche, les considérations éthiques sont des augmentations éthiques du produit. Crane (2001) traite des quatre niveaux possibles de l'augmentation éthique : le produit, le marketing, l'organisation, le pays d'origine : une augmentation éthique au niveau du produit correspond au potentiel du produit à procurer le « bien » ou le « mal » sur le consommateur ou son entourage. Les produits du commerce équitable rentrent dans cette catégorie.

- Une augmentation au niveau marketing correspond aux considérations éthiques sur la façon dont est commercialisé le produit. Le cas des « promotions partages » est un exemple type d'augmentation socialement responsable au niveau du marketing, l'augmentation de prix est reversée à une cause (Thiery, 1996, Thiery-Seror, 2000).
- Le comportement de l'organisation : les consommateurs sont plus susceptibles de sanctionner les entreprises qui ne se conforment pas à leurs attentes, plutôt que de récompenser celles qui se comportent de façon éthique.
- Le pays d'origine : le consommateur citoyen préfère acheter un produit fabriqué dans son pays.

Le cadre d'analyse de Crane est transposable au cas de la CSR. Ainsi, l'aspect « socialement responsable » influence un produit de 4 façons : la capacité du produit à faire le bien ou le mal à la société, la façon dont il est vendu, le comportement de l'entreprise qui l'a fabriqué et son origine géographique (Lecompte, Valette-Florence, 2004)

Par une approche qualitative, Lecompte (2005) isole cinq dimensions :

- (1) le comportement de l'entreprise : il s'agit de « *refuser d'acheter aux entreprises dont le comportement est jugé irresponsable* ».
- (2) l'achat de produits-partage : il s'agit d'acheter des produits dont « *une partie du prix reviendra à une bonne cause* ».
- (3) la volonté d'aider les petits commerces : il s'agit de « *ne pas tout acheter en grandes surfaces et de faire vivre les petits commerçants* ».
- (4) la prise en compte de l'origine géographique des produits : il s'agit de « *la volonté de privilégier des produits de sa communauté ».*
- (5) la réduction du volume de consommation : « *le consommateur évite de « trop consommer » et tente au maximum de faire les choses lui-même* ».

Webb, Mohr et Harris (2007) adoptent une démarche similaire à celle de Lecompte (2005) pour construire une mesure de la consommation socialement responsable. Ils dégagent cependant une conception beaucoup plus large de la consommation. À la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le processus de décision, ces auteurs rajoutent les comportements de recyclage ainsi que les modes de consommation respectueux de l'environnement comme le fait d'utiliser les transports en commun ou de favoriser les produits non polluants.

II. Méthodologie et résultats

Dans cette partie, nous exposons dans un premier temps les étapes de construction de l'échelle de mesure ainsi que la version finale adoptée suite aux analyses exploratoires. Dans un deuxième temps, sur la base d'analyses factorielles, nous présentons les résultats de l'épuration de l'échelle de mesure que nous soumettrons enfin, au test de fiabilité.

1. La construction de l'échelle

Nous avons suivi les étapes recommandées par le paradigme de Churchill (1979) pour construire notre échelle de mesure. Churchill a développé une démarche d'ordre méthodologique intégrant les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique. Cette démarche permet de ce fait de construire avec rigueur des instruments de mesures de type questionnaire à échelles multiples (Benraiss L & Peretti, J.M. 2001).

Afin de se positionner par rapport aux recherches antérieures, nous avons adopté la définition de la CSR (Lecompte 2005) : l'achat de produits et de services perçus comme ayant un impact positif ou moins mauvais sur l'entourage du consommateur et/ou comme l'utilisation du pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales et environnementales.

1.1. La génération d'items

La deuxième étape du paradigme de Churchill consiste à générer les items relatifs au concept défini. Nous avons mené une série d'entretiens semi directifs sur un échantillon de 9 consommateurs, âgés de 30 à 55 ans, constitués par 5 hommes et 4 femmes, aux profils différents (âge, CSP, religion…). La durée moyenne des entretiens est de 90 minutes : le thème de la CSR étant

peu connu au Maroc, une partie de l'entretien est en fait consacrée à l'explication des concepts. Il s'agissait de répondre à la question que signifie un consommateur socialement responsable, de lister les pratiques de CSR et les raisons de pratique/non pratique. Pour les répondants non inspirés, nous leur avons proposé plusieurs occasions de CSR.

Tous les entretiens ont été enregistrés et transcris intégralement en tenant compte de l'anonymat des répondants.

Cette série de 9 entretiens nous a semblé suffisante eu égard à l'effet de saturation (les réponses sont devenues redondantes). L'analyse a été effectuée de façon manuelle, l'ensemble des thèmes abordés est décrit comme suit :

- Tenir compte de l'origine du produit.
- Tenir compte des conditions du personnel et les intervenants dans la production.
- Tenir compte de l'usage postérieur du produit.
- La possibilité de recycler le produit.
- Encourager les produits locaux.
- Encourager les produits régionaux.
- Acheter les produits aux emballages recyclables.
- Acheter aux épiceries du coin.
- Sauvegarder les métiers du commerce de proximité.
- Éviter d'acheter aux multinationales ; plutôt acheter national.
- Acheter aux entreprises qui ne polluent pas.
- Acheter aux entreprises qui participent a des œuvres caritatives.
- Acheter aux entreprises qui consacrent une part de leur bénéfice au développement social et environnemental ; et la scolarisation des enfants.
- Ne pas acheter aux entreprises irrespectueuses des conditions salariales.
- Faire vivre les entreprises ou commerces locales par ses achats.
- Acheter des cartes de vœux UNICEF.
- Ne pas acheter aux pays dont on condamne le régime politique (Israël).
- Acheter les produits bios.
- Réduire le volume de consommation.
- Ne pas acheter des bijoux trop chers ; ou produits de la mode.
- Acheter conformément à la religion musulmane.
- Consommer avec modération, comme le conseille l'islam et ne pas trop gaspiller.
- Acheter des produits issus du commerce équitable.
- Acheter des produits dont une partie du prix va à une bonne cause/aux pays en voie de développement.
- Ne pas acheter de produits aux entreprises qui font travailler les enfants.
- Investir dans des fonds éthiques.
- Ne pas tout acheter dans les grandes chaînes de magasin.

En l'absence de recherches sur la CSR au Maroc, la revue de littérature nous a fournis d'autres items notamment ceux cités par Lecompte (2005). La dimension religieuse en guise d'exemple viendra compléter ce tableau. D'un point de vue académique, plusieurs auteurs présentent la religion comme un élément fondateur et une des spécificités essentielles des champs *Business and Society* et *Business Ethics* (Pasquero 1995 ; Epstein 2002 ; Pasquero 2005)[1].

Au total nous avons pu développer 56 items que nous avons soumis à l'appréciation de 3 experts indépendants afin de s'assurer d'une bonne validité du contenu de ces items. Suite à leurs recommandations, nous avons retiré 18 items jugés peu clairs ou ne correspondant pas à des comportements de consommation socialement responsable, ce qui nous a permis de garder 38 items.

1.2. Collecte de données

Notre questionnaire a été directement administré auprès d'un échantillon de convenance de 180 individus durant deux mois et demi-tout en respectant la diversité d'âge, de sexe, du lieu d'habitation, de catégorie socioprofessionnelle et de religion. Seuls 115 questionnaires ont été retournés dont quinze inexploitables. Nous avons donc retenu un échantillon de 100 personnes plutôt âgées (65 % sont âgés de plus de 30 ans) constitué de 58 % de sexe masculin et 42 % de sexe féminin. La majorité (86 %) habite des villes plus de 100 000 habitants et sont 51 % de couples avec enfants.

2. Résultats

Avec l'aide du logiciel de traitement des données SPSS Version 10.0, l'analyse exploratoire en composantes principales avec rotation Promax sur les 38 items retenus nous a permis d'épurer notre échelle de mesure en ne retenant que les items qui ont un poids factoriel supérieur à 0,5.

2.1. Les dimensions de la CSR :

Après une série d'analyses factorielles et en exploitant le graphique des valeurs propres, nous avons gardé 17 items qui représentent 5 dimensions et expliquent 65,27 % de la variance totale.
Les items retenus ainsi que leurs poids factoriels sont présentés dans le tableau 1.

[1] ACQUIER A., GOND J-P., IGALENS J. 2005, « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion » mai 2005, Cahier de recherche n° 2005-166, page 3.

Tableau 1.

	Fact 1	Fact 2	Fact 3	Fact 4	Fact 5
Q18 .dans mes achats, je privilégie les produits fabriqués au Maroc	**,866**				
Q16.j'investis (investirais) dans des entreprises marocaines, plutôt que dans des entreprise étrangères	**,718**				
Q22.quand j'ai le choix entre un produit marocain et un produit fabriqué ailleurs dans le monde, je choisis le produit marocain	**,698**				
Q15.j'achète de préférence des habits fabriqués au Maroc	**,677**				
Q14.uand j'ai le choix, j'essaie d'acheter des produits fabriqués dans ma région	**,642**				
Q28.je refuse d'acheter à une entreprise qui licencie alors qu'elle fait encore du profit		**,866**			
Q33.j'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui ont des pratiques irrespectueuses vis-à-vis de leurs salariés		**,691**			
Q38.j'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui polluent fortement		**,675**			
Q.31.j'essaie de ne pas acheter des produits fabriqués par des entreprises qui font travailler des enfants		**,619**			
Q34.je donne mon soutien à travers mes achats aux entreprises ou aux commerçants qui sont connus pour leur engagement écologique		**,610**			
Q6.j'achète des produits dont une partie du prix revient à une cause humanitaire			**,835**		
Q30.j'achète des produits issus du commerce équitables (filière qui garantit un niveau de vie décent aux petits producteurs des pays du sud)			**,789**		
Q13.j'achète des produits dont l'argent revient aux pays en voie de développement			**,631**		
Q3.j'achète aux petits commerces (boulangerie, boucherie, épicerie) le plus souvent possible				**,859**	
Q5.je fais vivre les commerçants de mon quartier à travers mes achats				**,735**	
Q19.j'essaie de limiter ma consommation à ce dont j'ai vraiment besoin					**,859**
Q11.de manière générale, j'essaie de ne pas trop consommer					**,816**

Le premier facteur correspond à l'achat selon l'origine géographique du produit. Il concerne la préférence d'achats de produits marocains à ceux de l'étranger, et de produits régionaux à ceux nationaux. Le second facteur correspond aux achats selon le comportement d'entreprises. Il ne s'agit pas seulement de refuser d'acheter aux entreprises qui font travailler des enfants ou ceux qui ont des pratiques irrespectueuses envers les salariés ou l'environnement, mais aussi d'acheter aux entreprises engagées écologiquement. Le facteur 3 représente les achats liés à une bonne cause tels que le soutien des gens qui font du commerce équitable et l'achat aux pays du tiers-monde. Le facteur 4 représente l'idée de faire revivre les commerces de proximité en réponse à la prolifération des grandes surfaces. Le dernier facteur correspond à la réduction du volume de consommation à ce qui est nécessaire.

Nous retrouvons donc les 5 dimensions dégagées par les travaux de Lecompte (2006), mais à des degrés d'importance différents. En effet, pour le cas français les achats selon le comportement d'entreprises viennent en première position suivie des achats liés à une bonne cause.

2.2. Fiabilité de l'échelle

La fiabilité de l'échelle a été mesurée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Celui-ci atteint pour l'ensemble des items la valeur de **0,83**. Tous les coefficients sont supérieurs à **0,70** sauf celui de la réduction de consommation qui est de l'ordre de **0,60** ce qui nous permet de postuler pour une bonne fiabilité de notre échelle. (Voir tableau 2).

2.3. Les déterminants sociodémographiques

Le processus de construction d'une échelle de mesure prévoit l'opérationnalisation de cette échelle. À travers la littérature et à plusieurs reprises on avait testé l'influence des variables sociodémographiques sur le comportement du consommateur en matière de CSR.

Genre et CSR

Dans les travaux de Roberts (1996), Webster (1975), F. Lecompte (2006), les consommateurs socialement responsables sont plutôt des femmes que des hommes.

Dans notre cas, la comparaison des moyennes des scores obtenues en CSR nous permet de conclure que les hommes sont légèrement plus socialement responsables que les femmes : la CSR au Maroc est-elle d'abord une affaire d'hommes ? (Tableau 3).

Âge et CSR

Les résultats des recherches antérieurs ne sont pas tous d'accord sur l'effet de l'âge sur la CSR. Pour les uns, ils sont âgés (Roberts 1996, Lecompte 2006), pour les autres ils sont plutôt jeunes ou d'âge moyen (Anderson et Cunningham 1972).

La comparaison des moyennes nous a révélé des scores en CSR plus élevés pour les plus âgés. On en conclut que les plus âgés ont des intentions de CSR plus élevés que les jeunes. (Tableau 4).

Tableau 2.

	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
Q18 .dans mes achats, je privilégie les produits fabriqués au Maroc Q16.j'investis (investirais) dans des entreprises marocaines, plutôt que dans des entreprise étrangères Q22.quand j'ai le choix entre un produit marocain et un produit fabriqué ailleurs dans le monde, je choisis le produit marocain Q15.j'achète de préférence des habits fabriqués au Maroc Q14.uand j'ai le choix, j'essaie d'acheter des produits fabriqués dans ma région	**0.56**	**0.80**
Q28.je refuse d'acheter à une entreprise qui licencie alors qu'elle fait encore du profit Q33.j'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui ont des pratiques irrespectueuses vis-à-vis de leurs salariés Q38.j'essaie de ne pas acheter aux entreprises qui polluent fortement Q.31.j'essaie de ne pas acheter des produits fabriqués par des entreprises qui font travailler des enfants Q34.je donne mon soutien à travers mes achats aux entreprises ou aux commerçants qui sont connus pour leur engagement écologique	**0.52**	**0.77**
Q6.j'achète des produits dont une partie du prix revient à une cause humanitaire Q30.j'achète des produits issus du commerce équitables (filière qui garantit un niveau de vie décent aux petits producteurs des pays du sud) Q13.j'achète des produits dont l'argent revient aux pays en voie de développement	**0.60**	**0.70**
Q3.j'achète aux petits commerces (boulangerie, boucherie, épicerie) le plus souvent possible Q5.je fais vivre les commerçants de mon quartier à travers mes achats	**0.78**	**0.73**
Q19.j'essaie de limiter ma consommation à ce dont j'ai vraiment besoin Q11.de manière générale, j'essaie de ne pas trop consommer	**0.72**	**0.60**
Total	**0.65**	**0.83**

Tableau 3.

SEXE		Achat géographique	Comportement entreprise	Achat /cause	Petits commerces	Réduction consommation
HOMME	Moyenne	0.08	.07	.08	,16	-.00
	N	58	58	58	58	58
FEMME	Moyenne	-,11	-.09	-,10	-,22	.00
	N	42	42	42	42	42

Tableau 4.

AGE		Achat géographique	comportement enterprise	Achat /cause	petits commerces	Réduction consommation
Inf. à 30 Ans	Moyenne	-,47	-,29	-,25	0.08	-,36
	N	*35*	*35*	*35*	*35*	*35*
31 -40 Ans	Moyenne	,19	,21	,13	0.03	,15
	N	*34*	*34*	*34*	*34*	*34*
41 et Plus	Moyenne	,31	,13	,19	-,11	,27
	N	*30*	*30*	*30*	*30*	*30*

Tableau 5.

SIT MATR.		Achat géographique	comportement entreprise	Achat /cause	petits commerces	Réduction consommation
D C V* CSE**	Moyenne	-,21	-.07	-,15	0.10	-,23
	N	*49*	*49*	*49*	*49*	*49*
Avec enfants	Moyenne	,25	;09	,15	-;08	,21
	N	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*

**DCV : Divorcé(e)/Célibataire/Veuf(ve)*
***CSE : Couple sans enfants*

Situation matrimoniale et CSR
Les travaux de Lecompte (2006) ont montré que le fait d'avoir des enfants influence positivement la CSR. Les résultas de la comparaison des moyennes confirme cette proposition. (Tableau 5).

En ce qui concerne la catégorie CSP, on n'a pas pu vérifier son effet sur la CSR par manque d'homogénéité de l'échantillon.

Discussion :
La revue de littérature ainsi que les entretiens semi directifs nous ont révélé que la CSR ne peut être segmentée selon les deux dimensions, écologique et sociale proposées par Roberts (1996). Sur la lignée des travaux de Lecompte (2006), nous avons pu construire une échelle de mesure de la CSR, scindée en 5 dimensions :

- La préférence pour les produits régionaux/marocains.
- Le refus d'acheter aux entreprises jugées irresponsables.
- L'achat des produits soutenant une bonne cause
- L'achat aux petits commerces
- La réduction du volume de consommation

Nous avons pu constater donc que nos résultats convergent avec les travaux réalisés par Lecompte (2006). Ils se démarquent toutefois, pour le cas de la CSR au Maroc, sur deux niveaux :

- Pour le consommateur marocain, les achats régionaux/marocains sont le facteur déterminant, vient ensuite l'achat selon le comportement d'entreprise.
- Curieusement, la consommatrice marocaine semble moins sensible que le consommateur marocain à la pratique de la CSR.

Conclusion

Les résultats de cette recherche confirment les travaux effectués sur un échantillon de consommateurs français. La CSR ne se réduit pas donc à l'achat selon le comportement de l'entreprise, thème qui a dominé les recherches, mais présente plusieurs facettes : la préférence des produits locaux/régionaux, l'achat soutenant une bonne cause, l'achat aux petits commerces et la réduction du volume de consommation.

Notre travail nous a permis de conclure que les consommateurs marocains sont très sensibles à l'origine du produit et préfèrent ainsi les produits régionaux et nationaux aux produits étrangers. En outre, Ils n'hésiteront pas à sanctionner par le refus d'achat les entreprises qui licencient et qui ont des pratiques irrespectueuses envers les salariés et l'environnement. Par contre, ils seront prêts à acheter à celles qui sont engagées écologiquement.

Les consommateurs marocains sont aussi sensibles aux produits dont l'argent servira une cause humanitaire et à ceux issus du commerce équitable. Conscients de l'importance du commerce de proximité, ils sont prêts à soutenir les petits commerces contre la prolifération des grandes surfaces : ce n'est pas par hasard qu'on a vu immerger un nouveau concept de commerce de proximité, une chaîne de magasins développée sous l'enseigne de HANOUTY (qui veut dire en arabe « mon petit commerce »), regroupés dans une seule centrale d'achat. Dans un souci de préserver les ressources naturelles et réduire la pollution, le consommateur marocain aura tendance à limiter son volume de consommation à ce qui est nécessaire. Les entreprises désireuses de s'adresser à des consommateurs socialement responsables devront orienter leur marketing a des individus plutôt hommes, d'âge avancé, vivant en couple avec enfants et de mettre en valeur leurs produits made in Morocco.

Notre étude souffre de nombreuses limites et ouvre en même temps plusieurs voies de recherche futures. En effet, notre échelle de mesure doit être testée auprès d'un échantillon représentatif de la population marocaine, afin de s'assurer de sa validité externe. Les résultats concernant l'effet des variables sociodémographiques, telles que le sexe, l'âge et la CSP, doivent aussi être opérationnalisés pour conduire à l'établissement d'une typologie du consommateur marocain en matière de CSR.

Affiner la notion de religiosité d'une part et son influence sur la CSR d'autre part représente nous semble-t-il une piste de recherche fructueuse.
Enfin, notre étude présente le biais classique de la désirabilité sociale lié à la nature des travaux portant sur l'écart entre l'intention et l'action.

Bibliographie

Acquier A., Gond J-P., Igalens J., 2005 : « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion *»,* mai 2005, *Cahier de recherche LIRHE* n° 2005 - 166, page 3.

Anderson W.T. Jr. et Cunningham W.H., (1972), The Socially Conscous Consumer, *Journal of Marketing,* 36, 3, 23-31.

Antil J.H., (1984), Socially responsible consumers : profile and implications for public policy, *Journal of Macro marketing,* Fall, 18-39.

Belch M.A., (1979), Identifying the socially and ecologically concemed segment through life-style research : inital findngs, *The Conserver Society,* éds. Chicago, American Marketing Association, 69-81.

Belch M.A., (1982), A segmentation strategy for the 1980's : profiling the socially-concerned market through life-style analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 10, 4, 345-358.

Benraïss, L. & Peretti, J. M., (2001). Construction d'une échelle de mesure de l'équité salariale : Application du Paradigme de Churchill. *W.P.* N° 600, mars, IAE Aix-en-Provence.

Berkowitz L. et Lutterman K.G., (1968), The Tradional Socally Responsible Personality, *Public Opinon Quaterfy,* 32, 2, 169-185.

Burke S.J., Milberg S. J et Smith N.C., (1993), the role of ethical concern in consumer purchase behaviour/understanding alternative process, Advances in Consumer Research, 20,119-122.

Churchill G.A., (1979), A paradigm for developing better measures of marketing construct, Journal of Marketing Research, 16, February, 64-73.

Cooper - Martin E. et Holbrook M.B., (1993), Ethical Consumption Experiences and Ethical space, Advances in Consumer Research, 20,113-118.

Crane A., (2001) unpacking the ethical product, Journal of Business Ethics, 30, 361-373.

Dowell R.S. ; Goldfarb R.S.et Griffith W.B., (1998); Economic man as a moral individual; Economic inquiry; vol. XXXVI; October; 645-653

Engel J.F. et Blackwell R.D., (1982), *Consumer Behaviour,* New York, Oxford University Press
Epstein, E. M. (2002). « The Field of Business Ethics in the United States : Past, Present and Future [1]. » *Journal of General Management* **28**(2): 1-29.

Francois-Lecompte, (2005), *La consommation socialement responsable : proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur,* thèse de doctorat des sciences de gestion, université Pierre Mendès France, Grenoble 2.).

Francois-Lecompte A. et Valette-Florence P., (2004), « Proposition d'une échelle de mesure de la consommation socialement responsable », *XXe Congrès de l'Association française de marketing,* Saint-Malo, 2004.

Heilbrunn Benoît, (2005), *La consommation et ses sociologies*, Armand Colin.

Holbrook, M.B., (1994), The Nature of Customer Value : An Axiology of Services in The Consumption Experience, *Service Quality ; New Directions in Theory and Practice*, Rust, R. T et Oliver, R.L. (eds), Sage Publications Inc. : Thousand Oaks, California, 1-7.

Levitt T., (1980), Marketing success through differenciation-of anything ;Harvard Business Review, jan-feb, 83-91.

Pasquero J., (1995). Éthique et entreprises : le point de vue américain. Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine. Québec, Presses Universitaires de Laval.

Pasquero, J., (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. M.-F. Turcotte and A. Salmon, Presses de l'université du Québec.

Roberts J.A., (1995), Profiling levels of socally consumer behavior : a cluster analytic approach and its implications for marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice,* 3, 4,97-117.

Roberts J.A., (1996), Will the real socially consumer please step forward? *Business Horizons,* 39, 1.

Smith N.C., (1990), *Morality and the market,* Routledge, London.).

Smith N.C., (1996), Ethics and the typology of Customer Values, *Advances Consumer Research,* 23, 148-153).

Thiery P., (1996), La Solidarité à travers les produits : l'achat-geste écologique, *Actes du Congrès de l'Association française de marketing,* Poitiers, 107-123.

Thiery-Seror P., (2000), *Impact du Marketing Sociétal sur le Comportement du Consommateur : essai de Conceptualisation de la Consommation solidaire, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bourgogne, IAE-Dijon).*

Thogersen J., (2000), *The ethical consumer. Moral norms and packaging choice, journal of consumer policy;22, 439-460.*

Webb, D.J., Mohr, L.A. et Harris, K.E., (2007), A re-examination of socially responsible consumption and its measurement, *Journal of Business Research*, Article in press.

Webster F.E., (1975), Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer.

Gérer et développer le capital humain : le cas des cadres maghrébins en France

Fouad FARES
Doctorant
IAE de Corse
fares.fouad@gmail.com

1. Introduction

Le travail est un lieu fondamental d'insertion sociale, de manière générale mais plus encore pour les migrants puisqu'il constitue pour eux le lieu premier de légitimation de leur présence dans leur nouveau contexte, la société d'immigration (Sayad 1991). Mais le lieu de travail est également un levier d'insertion sociale important puisque s'y tissent des relations, s'y apprennent les codes, s'y créent des statuts sociaux.
Ces constats doivent nous amener à nous intéresser davantage à l'importance que le lieu de travail a pour l'intégration et la prévention des tendances à la désintégration des migrants. Or, si la place de travail comme important lieu d'intégration est admise, il n'existe pratiquement aucune étude qui s'intéresse à la façon dont se fait cette intégration. Pourtant, on peut partir de l'idée qu'une bonne intégration des cadres étrangers sur le lieu de travail favorise leur satisfaction personnelle et leur insertion sociale tout en contribuant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise (par exemple par une motivation accrue, une diminution des conflits due à un meilleur climat de travail, un fléchissement du taux de rotation du personnel etc.).

Ces individus mobiles, sont considérés comme faisant preuve d'un sens de l'ouverture, d'une réelle curiosité envers l'autre, voire même d'un certain courage quand le degré d'altérité à franchir est très élevé ou quand les conditions de la mobilité sont dangereuses.

Enfin, on leur attribue une capacité d'adaptation et de compréhension des situations. En effet, il s'agit pour eux d'habiter temporairement ou plus longuement des lieux qui leur sont a priori inconnus et dont ils doivent intégrer les coutumes.

Historiquement, cette main d'œuvre étrangère a longtemps été concentrée dans des secteurs où le travail, en général, est peu qualifié. Mais une nouvelle tendance semble se confirmer, celle de l'émergence d'une élite parmi les migrants dans le cadre des politiques « d'immigration choisie » mise en place dans divers pays occidentaux. C'est ainsi que l'on constate un afflux de compétences en provenance des pays de Maghreb (APCE et MRH, 2002).

La migration d'actifs maghrébins formés et hautement qualifiés est un phénomène ancien. Il connaît aujourd'hui un développement particulier. Le développement de ce phénomène s'explique par des facteurs inhérents à l'environnement professionnel, économique, social et politique. D'aucuns distinguent trois formes de migration intellectuelle au Maghreb (Moatassime, 2000) :

- La migration de convenance, réalisée par des diplômés issus de familles privilégiées, qui sert souvent à préparer un retour plus prometteur au pays. La mobilité internationale permet au cadre de progresser dans sa carrière, de développer ses compétences. Elle favorise transfert de connaissances (Inkson et al., 1997) et d'expertise (Cerdin, 2004).

- La migration de nécessité, intéressant les diplômés issus de familles modestes, frappés par le chômage. Leur migration est considérée par certains comme une bouée de sauvetage eu égard à l'incapacité des marchés nationaux à les employer.

- La migration de recherche scientifique, engendrée par l'existence d'un environnement défectueux qui se prête souvent mal à une recherche de niveau international.

L'intégration des cadres à l'international passe par l'adaptation (Berset et al., 2000). La réussite des cadres maghrébins sur le lieu du travail passe essentiellement par une intégration. Les entreprises doivent donc comprendre les différents éléments influant sur l'intégration de cadres étrangers.

Pour mettre en lumière ce phénomène, dans une première partie nous définissons l'intégration du cadre étranger, dans la seconde, nous explorons les facteurs d'une intégration réussie de cadres étrangers dans les entreprises et la troisième partie est consacrée à une étude réalisée au deuxième semestre 2007 en France auprès de cadres d'origine maghrébine.

2. Les cadres étrangers dans la littérature

2.1. La définition du cadre

Le terme de cadre pourrait également sembler inadéquat. Parler de cadres étrangers est un paradoxe quand on sait que la catégorie doit à l'histoire des rapports sociaux français (Luc Boltanski, 1992). Le terme correspond à un mode de représentation du mode social spécifique à l'hexagone et reste strictement intraduisible dans les autres pays (Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, 1992).

Il faut certes tenir compte de l'importance sociale de la catégorie de manager, une notion utilisée par les Anglo-saxons, parce qu'il s'agit là d'un des aspects de la diffusion d'une culture internationale. Cependant, si l'on se réfère aux positions dans les entreprises par exemple, le terme de manager semble d'un usage aussi flou que celui de cadre, et n'apporte donc pas beaucoup en précision.

On a préféré s'en tenir au terme de cadre parce qu'il présente à nos yeux deux avantages. Le premier avantage c'est que le terme évoque aujourd'hui presque immédiatement une réalité sociale qui ne va pas de soi et le deuxième avantage c'est qu'il conduit à situer la population par rapport aux systèmes de classification français, et donc dans l'espace social français.
Les cadres sont souvent considérés a priori comme une entité homogène. Bournois (1991) exprime la notion de cadre en termes historiques et sociologiques, et fait apparaître différentes définitions. Pierre (1994) définit la notion de cadre en ces termes :

« Une première définition limite le titre du cadre aux membres du personnel qui exercent une fonction de commandement. Une autre définition, sans rejeter la première englobe tous ceux qui remplissent une fonction demandant un niveau de formation supérieure ou une expérience équivalente. Ceci permet d'englober les fonctionnels parmi les cadres, en raison de leur implication dans l'élaboration et le développement des politiques et stratégies, ainsi que de leur autorité de compétence. »
Notons qu'en français, le terme « cadre » ne représente pas une fonction, mais plutôt un statut. Le statut de cadre est associé à un poste avec un certain niveau de responsabilité, que le poste soit de management ou de haut niveau technique, qu'il requière, ou non, des capacités d'encadrement des hommes.
Pour notre étude, on va s'intéresser aux cadres selon cette dernière définition, on va s'intéresser donc aux cadres qui exercent une responsabilité importante d'encadrement ou de haut niveau technique.

2.2. Les cadres étrangers en France

En 2005, la France comptait plus de 5 millions d'immigrés d'après l'INSEE, dont 31 % sont originaires du Maghreb. Ce nombre a été augmenté par rapport à 1999.

D'après INSEE, 26 % des immigrés actifs sont des cadres et occupent des fonctions dans les différents secteurs d'activité : industrie, commerce, éducation, santé, etc. (voir tableau n° 1)

2.3. La spécificité des cadres étrangers

Le cadre étranger peut être caractérisé et défini au regard de ce qui le distingue des autres cadres nationaux. D'après la littérature, il existe deux facteurs qui sont très importants qui caractérisent le cadre immigré, il s'agit de la distance géographique et l'environnement socioculturel international.

La distance géographique oblige le cadre étranger à avoir une bonne volonté et une grande capacité de prendre des décisions sans l'appui de personne.

Les caractéristiques socioculturelles du pays d'accueil et du pays d'origine du cadre étant différentes, donc il peut exister un risque d'incapacité d'intégration pour le cadre étranger.

Ces deux facteurs influent sur la fonction du cadre étranger et nécessitent de sa part des qualités particulières et différentes de celles qui sont requises dans un environnement national.

On peut noter autres facteurs qui distinguent le cadre étranger des autres cadres nationaux par :

- sa nationalité étrangère et la durée d'affectation dans le poste.
- son initiative d'acquérir une expérience étrangère.

3. L'intégration sur le lieu de travail

3.1. Définition de l'intégration

Quand on parle de l'intégration au travail, deux dimensions se présentent. Premièrement l'accès à l'emploi et deuxièmement l'intégration sur le lieu de travail.
Dans ce papier on va s'intéresser à l'intégration dans les entreprises en enquêtant auprès de cadres étrangers déjà insérés professionnellement.

Nous avons défini l'intégration sur le lieu de travail comme suit :

- l'adaptation réciproque entre les migrants et leur nouveau cadre de travail, telle qu'elle se manifeste par le biais des relations interpersonnelles, du climat organisationnel, des conflits (Marsan, 2005) et des modes de communication (Kostenbaum et Ricci 2001 : 22) ;
- la reconnaissance de la légitimité de leur présence dans l'entreprise et la société (Berset et al., 2001) ;
- la parité de traitement et d'opportunités.

3.2. Définition d'une intégration réussie

Il est difficile de définir une intégration réussie. Nous pouvons tout de même dégager un certain nombre de paramètres (Downey, 2001). Les cadres apportent une pleine contribution quand ils :

- comprennent réellement le mode de fonctionnement de l'organisation ;
- établissent des relations et des réseaux forts et solidaires ;
- arrivent au point où leur succès est manifeste dans l'organisation ;
- parviennent à faire reconnaître leurs compétences.

Selon Downey (2001,189), l'intégration est réussie quand la personne et l'organisation sont transformées pour le mieux et peuvent tirer parti de leurs forces mutuelles pour atteindre des buts avantageux pour tous.

La catégorie socioprofessionnelle des immigrés actifs ayant un emploi selon le pays de naissance

en %

	Nombre d'actifs ayant un emploi	*dont artisans, commerçants*	*dont cadres et professions intermédiaires*	*dont employés*	*dont ouvriers*
Europe	8 405	*11*	*23*	*23*	*40*
Union européenne (à15)	7 865	*12*	*22*	*23*	*41*
dont Portugal	*4 768*	*9*	*9*	*25*	*56*
dont Espagne	*825*	*12*	*30*	*31*	*24*
dont Royaume Uni	*784*	*22*	*46*	*14*	*11*
Autres pays d'Europe	540	*8*	*40*	*27*	*23*
Afrique	3 856	*10*	*29*	*26*	*35*
Maghreb	2 701	*9*	*26*	*25*	*40*
dont Algérie	*889*	*9*	*24*	*30*	*37*
dont Maroc	*1 494*	*7*	*27*	*25*	*40*
dont Tunisie	*318*	*15*	*24*	*14*	*47*
Autres pays d'Afrique	1 155	*12*	*37*	*27*	*23*
Asie	1 432	*14*	*33*	*22*	*29*
Amérique, Océanie	538	*10*	*59*	*18*	*13*
Ensemble des Immigrés de France	1 787 425	*8*	*25*	*27*	*39*

Le succès de l'intégration semble dépendre de l'équilibre entre les contradictions apparentes du rôle du nouveau cadre. En général, on demande aux recrutés externes d'apporter de nouveaux points de vue et des expériences nouvelles tout en s'adaptant au style de fonctionnement de leur nouvelle organisation. Un cadre entièrement « assimilé » apporterait peu de valeur ajoutée du point de vue culturel, et un nouveau cadre complètement insensible à la culture d'une organisation risquerait d'être rejeté. En conséquence, on peut percevoir l'expérience d'intégration comme la recherche d'un équilibre entre les divers extrêmes exprimés dans le tableau suivant Downey (2001,4) :

3.3. Conditions de succès de l'intégration des cadres maghrébins

Une étude réalisée sur l'intégration de cadres maghrébins en France (Fares et Peretti, 2006), cette enquête miroir en trois volets (communication, formation et reconnaissance, politique de l'entreprise) croisent les regards entre les responsables ressources humaines des entreprises et les jeunes cadres maghrébins issus des universités et des grandes écoles.

Les DRH perçoivent les nouvelles exigences des jeunes cadres maghrébins (ambiance, qualité de vie, désir de se réaliser soi-même…) comme une tendance lourde.

Les jeunes cadres maghrébins affirment que l'intégration passe principalement par la maîtrise rapide des process de travail et de l'organisation.

On peut résumer les conditions de l'intégration professionnelle des cadres maghrébins en France comme suit :

- Meilleure communication dans l'entreprise (ambiance de travail, marge d'autonomie, intérêt des tâches confiées…).
- La reconnaissance de leur présence dans l'entreprise (développement des compétences, reconnaissance des compétences…).
- Une bonne politique d'entreprise (organisation du travail, gestion des conflits…).

***Tableau n° 2** : Intégration réussie*

Être patient		devenant productif
Fixer son propre rythme		respectant celui de l'organisation
Faire confiance à son intuition		prenant des décisions basées sur des critères précis
Plaire aux intervenants		respectant ses propres priorités
Apporter des changements		respectant le passé et la culture de l'organisation
Faire montre de compétence	Tout en	demandant des conseils et de l'aide au besoin
Établir des relations basées sur la confiance		vérifiant ses suppositions relativement aux autres
Intervenir de façon adéquate		attendant d'avoir suffisamment d'information
Tirer parti des expériences antérieures		veillant à ce qu'elles n'occultent pas les nouvelles réalités
Agir avec autorité		restant en mode d'apprentissage
Ne pas diriger de façon égocentrique		montrant de la confiance en soi
Se montrer sensible aux gens		maintenant des frontières professionnelles

4. Méthodologie

4.1. Problématique

De nombreux travaux de recherche ont étudié l'adaptation interculturelle des expatriés (Parker et McEvoy 1993 ; Cerdin 1999 ; Waxin 2000 ; Yamazaki et Kayes 2005), le management interculturel (Brameyer et Mayrhofer 2002 ; Meier 2004). Néanmoins, peu de recherches ont exploré les facteurs d'adaptation des étrangers (Inkson 1997 ; Suutari et Brewster 2000, 2003 ; Selmer 2002 ; Abdeljalil et Dine, 2005). La plupart de ces recherches sont basées sur les motivations pour une expérience étrangère. Or, il semble nécessaire d'approfondir le phénomène de la réussite d'intégration de cadres maghrébins dans les entreprises françaises.

Les recherches menues sur la socialisation organisationnelle affirment qu'une fonction essentielle de la socialisation est de créer chez les membres un sentiment de loyauté et d'engagement envers leur organisation (Schein, 1968). La socialisation a des implications nombreuses sur les attitudes et les comportements des employés : performance au travail, satisfaction, loyauté organisationnelle, implication (Jones, 1986), perception des conflits et des ambiguïtés de rôle (Ashforth & Saks, 1996). Néanmoins, la socialisation n'est pas un processus que l'organisation contrôle entièrement. En effet, les individus y jouent un rôle essentiel (Jones, 1983).

D'une manière générale, la socialisation c'est un processus par lequel le cadre étranger s'intègre à l'environnement social et assume son rôle dans l'organisation.

D'où l'intérêt d'étudier la dimension personnelle et donc les procédures d'intégration individuelles.

4.2. Modèle de recherche

Chaque groupe de variables influe et joue un rôle sur l'intégration des cadres étrangers dans l'entreprise.

Notre étude qualitative a montré la pertinence de cette typologie de variables.

4.3. Étude empirique

Compte tenu du grand nombre de cadres d'origine maghrébine travaillant ou souhaitant travailler en France, nous avons choisi cette population à forts enjeux pour mener notre recherche.

Parmi les nombreuses techniques liées aux méthodologies qualitatives, notre choix s'est porté sur l'entretien individuel. Ce dernier a pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des cadres maghrébins travaillant dans des entreprises privées et publiques.
Notre guide d'entretien est constitué de quatre questions :

- Quelles sont les procédures que vous avez appliquées personnellement pour réussir ton intégration ?
- Que signifie pour vous la réussite ou l'échec de l'intégration ?
- Comment votre entreprise a t-elle mesurer le succès ou l'échec de votre intégration ?

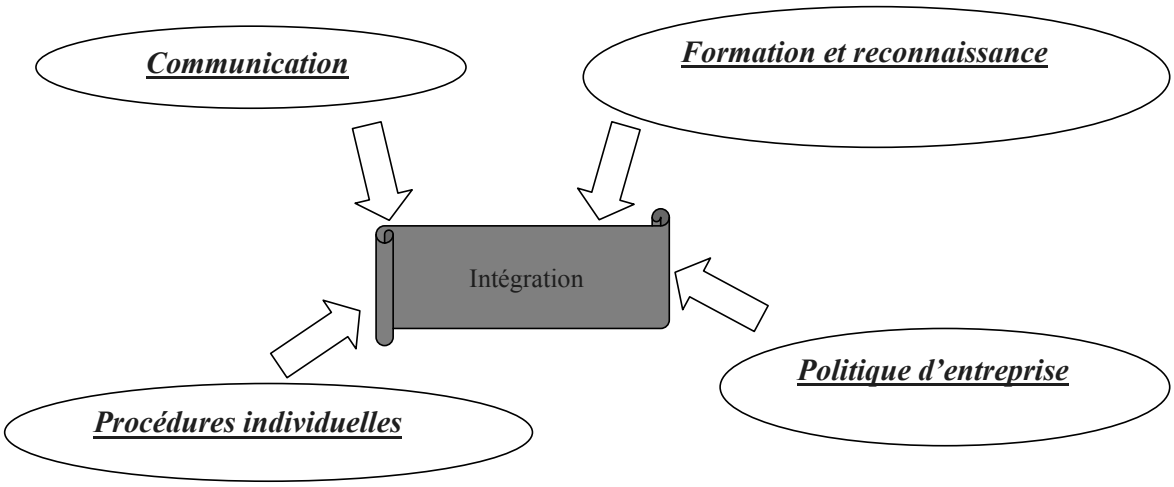


Figure1 : *modèle de l'intégration de cadres étrangers dans l'entreprise*

• D'après vous quelles sont les principales raisons de succès et d'échec ?

Notre échantillon fut de 22 cadres de différentes nationalités. (voir tableau suivant).

5. Résultats et discussion

L'analyse de contenu thématique réalisée a permis de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue.

5.1. Communication

Sur l'échantillon global, le test du modèle montre que les variables de communication (l'autonomie dans le rôle, conflits de rôle et le soutien organisationnel) sont des éléments importants pour l'intégration de cadres étrangers dans l'entreprise.

« Dès mon entrée en poste, j'étais responsable d'un projet, et pourtant, on ne m'a pas assigné d'adjoint et cela a rendu plus difficile le processus initial d'intégration »
« En arrivant, il faut apprendre à nager, mais je pense qu'une orientation des supérieurs et des collègues m'aurait permis d'apprendre à nager plus rapidement ».

5.2. Formation et Reconnaissance

La réalité d'une personne ne s'arrête pas au seuil de l'entreprise où elle travaille. Si le lieu de travail est soumis à l'impératif de la production et fait donc en partie abstraction de ces éléments individuels, tout responsable des ressources humaines sait qu'on ne peut totalement ignorer la dimension personnelle. Au contraire, la reconnaissance de l'individu et de son apport est un facteur décisif de satisfaction pour le salarié, ainsi que de motivation pour la poursuite de son travail. Ce besoin de reconnaissance est d'autant plus important quand la tâche que l'on est amené à accomplir est répétitive et met peu en valeur la personnalité du travailleur.
« Je compte beaucoup sur mon expérience, c'est grâce à laquelle je me suis adapté rapidement ».

Il ressort clairement des discussions qui ont eu lieu dans le cadre de notre recherche que l'un des principaux obstacles qu'ils rencontrent les cadres étrangers cependant sur la route de leur intégration dans la vie professionnelle et, de manière spécifique, dans l'entreprise où ils travaillent, concerne la reconnaissance des expériences, compétences et diplômes acquis avant leur arrivée en France. C'est-à-dire une partie du leur capital humain.

« Quand tu veux valoriser tes diplômes et expériences, là personne ne t'écoute ».
« En ce qui concerne la formation, on est les derniers à en profiter ».
« Pour avoir de l'information, il faut galérer ».

5.3. Politiques d'entreprise

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre des discussions qui ont eu lieu, à la manière dont sont perçus les conflits les plus fréquents, leurs sources et les manières de les gérer. Il est utile de mentionner que les thèmes qui sont abordés ici relèvent du conflit individuel.

Nous avons donc vu que l'entreprise est un lieu dont les sources potentielles de conflits sont nombreuses, variées, et dont l'explication réside dans des variables culturelles et également structurelles.

Les cadres étrangers considèrent en effet que les conflits les plus fréquents sont liés à la communication et à des questions de statut dans l'entreprise.

« La meilleure façon de gérer les conflits c'est de les prévenir ».

La politique générale d'entreprise exerce, nous l'avons donc vu, une influence importante sur la création d'un climat de travail agréable et propice à la communication. De même, la manière de gérer l'organisation du travail est un facteur extrêmement important pour les conditions de travail et, partant, pour l'intégration des cadres étrangers dans l'entreprise.

Nombre de cadres interviewés	Poste occupé
8	Ingénieur en Informatique
4	Comptable
4	Ingénieur en Télécommunication
2	Chef de rayon dans les grandes surfaces
2	Responsable de projet
1	Ingénieur en Topographie
1	Responsable en Marketing

La manière dont est gérée la structure des services ou des équipes est un élément central dans le potentiel d'intégration offert au personnel.

« Au début, on l'a intégré dans des travaux d'équipe, on essaie de trouver des équipiers qui ont le sens de la formation ».
« Comment tu peux intégrer et chaque jour tu travailles avec une équipe différente »

5.4. Procédures d'intégration

Les cadres étrangers en poste depuis moins de trois mois nous ont parlé des procédures qu'ils ont utilisées pour s'intégrer dans l'entreprise et pour mieux apprendre leur mission.

Suite à une analyse des entretiens, les pratiques individuelles d'intégration ont pu être définies comme les actions individuelles, de type comportemental ou psychologique. Deux approches
apparaissent, l'approche par les attitudes et l'approche cognitive.

« Ils nous demandent de ne pas faire ça, alors on s'habitue et on se corrige ».
« Ma stratégie était toujours de regarder les autres et ça marche ».
« Il ne faut pas avoir honte de demander quelque chose, il faut discuter, c'est une meilleure façon de se connaître et de s'intégrer ».
« La meilleure façon pour bien s'intégrer c'est d'avoir un comportement interactif, il faut jamais juger les autres ».
« Il faut toujours manifester une absence d'ethnocentrisme »
« Pour mieux s'intégrer dans une équipe, il faut absolument respecter les autres »
« On reçoit une grande quantité d'informations. Il faut les mettre dans la tête sélectionner petit ».

6. Gestion et développement du capital humain

La plupart des entreprises mettent le développement humain comme un objectif prioritaire. D'après (Foray, 2006), le processus de création de richesses au sein des entreprises repose sur les connaissances que sur les actifs physiques. Les entreprises capables de mettre en place un système pour favoriser le développement du capital spécifique à l'entreprise, sont les mieux adaptées pour construire un avantage concurrentiel durable.

Les travaux portant sur le développement du capital humain sont susceptibles d'offrir à l'audit social des outils de diagnostic afin d'enrichir la pratique de cette discipline.
En effet, un audit du capital humain de l'entreprise permet d'évaluer, et identifier les modalités permettant de développer celui-ci. À ce titre, raisonner en terme de capital humain permet d'envisager tant son développement que sa dépréciation (Roussel et Guillard, 2005).

Beaucoup s'accordent à reconnaître que le meilleur atout pour l'entreprise s'avère être son capital humain, dans lequel elle doit puiser pour rassembler et mobiliser les compétences et les connaissances qui lui sont nécessaires. Dans ce contexte, identifier, mobiliser, et enrichir au mieux le capital intellectuel et les patrimoines de compétences, de connaissances et d'informations est un enjeu plus que jamais décisif.

7. Conclusion

Il est souhaitable d'améliorer les conditions qui permettent une meilleure intégration de cadres étrangers dans les entreprises, cela influence directement sur les organisations.

Les résultats de cette étude suggèrent que les cadres étrangers utilisent des stratégies d'intégration en réponse aux procédures mises en place par l'organisation.

Dans cette étude, on a pu identifier des facteurs déterminants de l'intégration des cadres maghrébins en France : Communication, Formation et Reconnaissance, Politique d'entreprise et Procédures individuelles d'intégration.

Cette étude sera poursuivie sur un échantillon d'entreprises plus large et particulièrement sur les filiales des multinationales implantées en France.

Les implications managériales de cette revue de littérature se situent surtout dans le domaine du recrutement et la gestion des cadres étrangers ou de toute personne concernée par la réussite de cadres étrangers sur le lieu de travail.

D'autres études empiriques seraient utiles pour compléter notre démarche visant à étudier les facteurs qui ont conduit à une mauvaise intégration.

Bibliographie

Abdeljalil M. et Dine S. (2005), *Diversité culturelle : du conflit à l'avantage compétitif ? actes des 1re rencontres internationales de la diversité*, IAE, Corte.

APCE (Agence Pour la création d'Entreprises.) et **MRH** (Maghreb Ressources Humaines) : *« Création d'entreprise par les entrepreneurs issus de l'immigration : l'exemple des entrepreneurs d'origine maghrébine »*. Collection Focus, avril. 2002.

Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005), *« Career success in a boundaryless career world »,* Journal of organizational behavior, vol. 26, n° 2, p. 177-202.

Barmeyer C. et Ashford, Susan J. & Black, J. Stewart. (1996), *"Proactivity during organizational entry : the roleof desire for control"*, Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.2, 199-214.

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

Berset A., Weygold S., Cervoisier O. et Hainard F. (2000), *Main-d'œuvre étrangère et diversité des compétences : quelle valorisation dans les entreprises ?* Paris, Montréal : L'Harmattan.

Berset A., Weygold S., Cervoisier O. et Hainard F. (2001), *La politique d'admission de la main-d'œuvre étrangère : désirabilité, acceptabilité, intégrabilité.* Revue suisse de sociologie, Revue, 27, 1 : 117-129.

Black J. S. et Gregersen H. B. (1991), *Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, Human Relations,* vol. 44, n° 5 : 497-515.

Bournois F. (1991), *La gestion des cadres en Europe,* Eyrolles, Paris.

Carr S.C., Inkson K., Thorn K. (2005), *« From global careers to talent flow : Reinterpreting 'brain drain' »*, Journal of World Business, vol. 40, n° 4, p. 368-398.

Cerdin J.-L., Dubouloy M. (2005), *« Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique »,* Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 55, p. 36-56.

Cerdin J.-L. (2004), *«L'expatriation : Un temps de carrière particulier. »*, In S. Guerrero, J-L.

Cerdin J.-L. (1999), *La mobilité internationale : réussir l'expatriation*, Paris, Éditions d'Organisation.

Cerdin J.-L., Chandon J-L. et Waxin M. (1999), *The adaptability of the French expatriates : aconfirmatory analysis*. Workshop on expatriation, Madrid, sept. 1999.

Downey D. (2001), *"Assimilating New Leaders : The Key to Executive Retention"*, New York, Amacom.

Fares F., Peretti J.-M. (2006), *« L'intégration des cadres étrangers dans l'entreprise : Le cas des Maghrébins en France »*, 2es rencontres internationales de la diversité, 6, 7 et 8 octobre 2006, Corte.

Foray D. (2000). *L'économie de la connaissance, La découverte.*

Guillard A., Roussel J. (2005), *« Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social »*, actes de la 23e Université d'été de l'Audit Social, IAE, Lille.

Harris L., Ogbonna E. (2006), *« Approaches to career success : an exploration of surreptitious career- success strategies »*, Human Resource Management, vol. 45, n° 1, p. 43-65.

Inkson K., Arthur B. M., Barry S. et Pringle J. (1997), *Expatriate Assignment versus overseas Experience : contrasting models of international human resource development. Journal of world business*, 32 (4), 351-368.

Jones, Gareth R. (1983), *"Psychological orientation and the process of organizational socialization : an interactionist perspective"*, Academy of Management Review, Vol.8, No.3, 464-474.

Kostenbaum, Stéphanie et Ricci (2001), *Le pluriculturalisme sur le lieu de travail et son impact sur l'intégration des employé(e)s d'origine étrangère*. Neuchâtel : Université de Neuchâtel. Nicholson, N., 1984. A theory of work role transitions, Administrative Science Quarterly, 29 : 172- 191.

Marsan C. (2005), *Gérer les conflits de personnes, de management, d'organisation*, Dunod, Paris.

Molinsky A. (2007), *« Cross-cultural code-switching : the psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions »*, Academy of Management Review, vol. 32, n° 2, p. 622-640.

Mendenhalls M. et Oddou G. (1985), *The dimensions of expatriates acculturation : a review, Academy of Management Review*, 10, 1, pp. 39-47.

Meier O. (2004), *Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*. Paris, Dunod.

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

Moatassime A. (2000), *texte de présentation de l'ouvrage dirigé par Vincent Geisser : Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs, trajectoires sociales et itinéraires migratoires.* CNRS-Editions, Paris, 2000 (coll. « Études de l'Annuaire de l'Afrique du Nord »).

Parker B. et McEvoy G. M. (1993), *Initial examination of a model of intercultural adjustment, International Journal of Intercultural Relations*, 17 : 355-379.

Peretti J.-M. et Alii (2005), *Tous Reconnus*, Les éditions d'organisation.

Picq T. (2005), *Gérer la diversité : une vraie dynamique d'entreprise*. Entreprise et Carrières, n° 770, 28 Juin- 04 Juillet, 40 – 41.

Pierre J. (1994), *La carrière dans la tourmente de la crise*, Gestion 2000, 10, 6, 41-57.

Pinçon M. et Pinçon-Charlot M. (1992), *Les élites intellectuelles et les élites économiques dans les nomenclatures socioprofessionnelles.*

Ratiu I. (1983), *Thinking internationally : a comparison of how international executives learn*, International Studies of Management and Organization, XIII (1-2), pp. 139-150.

Ruben B. et Kealey D. J. (1979), *Behavioral assessment of communication and the prediction of cross-cultural adaptation*, International Journal of Intercultural Relations, 3, 1, 15-48.

Schein, Edgar H. (1968), *"Organizational Socialization and The Profession of Management"*, Industrial Management Review, 9, 1-16.

Selmer J. (2002), *« pratique rend parfait ? Une expérience internationale et ajustement expatrié »*, revue internationale de gestion, 42 (1) : 71-87.

Suutari V. et Brewster C. (2003), *Repatriation : Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates.* International Journal of Human Resource Management, 14, 1132–1151.

Suutari V. et Brewster C. (2000), *"Making Their Own Way : International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments"*, Journal of World Business 35 (4) : 417-436.

Waxin M.F. (2000), *L'adaptation des cadres expatriés en Inde : Ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, thèse en gestion, IAE Aix en Provence.

Waxin M. et Chandon J.-L. (2000), *The impact of cultural distance on expatriates time to proficiency*, EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management, INSEAD, Paris.

Yamazaki Y. (2005), *Learning styles and typologies of cultural differences : A theoretical and empirical comparison.* International Journal of Intercultural Relations. 29 (5) : 521-548

Yamazaki Y. et Kayes D. C. (2005), *Expatriate learning : Exploring how Japanese managers adapt in the United States.* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.

Yamazaki Y. et Kayes D.C. (2004), *An experiential approach to cross-cultural learning : A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation.* Academy of Management Learning & Education, 3 (4), 362-379.

Pour un nécessaire renouvellement des pratiques de GRH en Algérie dans le cadre du nouveau contexte économique

Yassine Foudad
Président
IAS Algérie
fouday@yahoo.fr

Introduction

Dans le cadre des réformes socio-économiques engagées par l'Algérie depuis la décennie 90 et des ses engagements internationaux, le passage d'une économie planifiée & administrée par l'État à une économie concurrentielle & de marché est entrain de se développer avec des mises à niveau et des ajustements dans tous les domaines.
La GRH n'est pas en reste dans tous ces changements pour relever les défis attendus
Quelles alternatives sont possibles dans le nouveau contexte économique ?
Quelle évolution des pratiques d'audit social & impact sur la gouvernance d'entreprise ?
Quels impacts sur les besoins de formation des managers ?
Principaux axes de travail pour le renouvellement des pratiques de GRH ?

I. Défis & enjeux socio-économiques en Algérie

1.1. Au niveau macro-économique

Après son indépendance et le développement du modèle socialiste pendant trois décennies (années 60/80), l'Algérie connaît depuis les années 90 un processus graduel de transition : d'une économie planifiée et dirigée par l'État à une économie centrée sur l'initiative privée, la libéralisation du marché et l'incitation à la concurrence avec la régulation du rapport offre/demande. Dans cette perspective, une série de réformes « structurantes » ont été mises en œuvre concernant : le système monétaire et bancaire, les investissements, le commerce, les relations de travail (avec abrogation de la GSE & SGT et le développement des Conventions Collectives), la mise en place d'un marché des capitaux et d'une Bourse de Valeurs Mobilières. L'offre de privatisation des 1 300 entreprises publiques, parmi lesquelles 500 ont déjà été privatisées de 2001 à 2007, est venue parachever cet édifice puisque depuis l'ordonnance de 2001 toutes ces entreprises sont éligibles à la privatisation.

Ainsi, ce portefeuille d'entreprises publiques ne représente plus qu'une infime partie (0,25 %) de la population globale des PME algériennes qui comprenait 245 842 PME privées (déclarées auprès de la Caisse nationale d'assurance sociale) et 96 072 artisans (déclarés auprès des Chambres d'artisanat et métiers) à la fin 2005. Cette tendance à la privatisation de l'économie va

encore s'accentuer avec la création régulière de PME (15 000/an, en moyenne), grâce aux divers dispositifs de soutien à l'investissement & emploi (de l'ANDI[1], de l'ANSEJ, de l'ANGEM, de la CNAC, de la RES…). L'objectif de l'État de faciliter la création de 100 000 entreprises privées lors des cinq prochaines années et l'intégration progressive du secteur « informel » dans les circuits économiques devrait également contribuer à cette privatisation de l'économie et à sa diversification.

Ces réformes devront permettre à l'État de se désengager progressivement des sphères de production marchandes, à l'exception des secteurs dits stratégiques (électricité, chemins de fer…) pour se recentrer sur ses missions de régulation, contrôle et de puissance publique tout en encourageant l'investissement privé dans l'ensemble des secteurs d'activité et en finalisant les privatisations de toutes les entreprises publiques économiques (+ 800 restant, à la fin 2007).

Des textes législatifs et règlementaires permettant un basculement organisé et progressif d'une économie publique à une économie privée ont été initiés et sont graduellement mis en application dans les différents secteurs de l'économie algérienne. L'accord d'association avec l'Union européenne (septembre 2005) et la future adhésion à l'OMC (horizon 2010 ?) devraient parachever la consolidation de tout l'édifice juridique, avec ce que cela entraîne comme mesures d'accompagnement, d'ajustements et de mises à niveaux nécessaires. Celles-ci concernent tant l'environnement socio-économique que les entreprises, notamment les PME/PMI compte tenu des impacts graduels du démantèlement tarifaire, de la suppression des protections douanières dans les échanges commerciaux et des monopoles au niveau interne ainsi que des modes de gouvernance.

La mise en œuvre du Programme d'ajustement structurel (PAS) au milieu des années 90 avait permis de stabiliser les agrégats macro-économiques, notamment en matière d'inflation (de 27 à 4,5 %) et de réduction des déficits budgétaires au prix de réductions drastiques et de conséquences douloureuses sur le plan social. La croissance de l'activité économique est redevenue positive avec une évolution moyenne de 5 % ces dernières années (particulièrement depuis 2003), parallèlement au renforcement de la balance des paiements et la baisse significative du poids de la dette. Cette croissance même si elle n'a pas encore amélioré l'emploi (avec un taux de chômage encore à deux chiffres, notamment chez les jeunes primo-demandeurs de moins de 30 ans), a permis le lancement de plusieurs dispositifs de création d'emploi (ANSEJ, CPE[2], CNAC, PNDA dans l'agriculture, Zakat et ANGEM pour les micro-crédits.) et l'impulsion d'une baisse régulière du taux de chômage. Toutefois, le retour à une croissance positive (4,1 % en 2002 ; 6,8 % en 2003, 5,2 % en 2004, 5,2 % en 2005 et 6,5 % en 2006) et la réduction du chômage (23,7 % en 2003, 17,7 % en 2004, 15,3 % en 2005 et 11,8 % en 2006) dénotent que l'économie algérienne est sur une tendance d'amélioration de l'ensemble des agrégats macro-économiques (inflation, dette, PIB, Revenu national, réserves de change, excédent commercial.) qui la classe désormais parmi les pays dits émergents de la zone euro-méditérrannéenne. La BANQUE MONDIALE (rapport annuel 2007) a récemment reconnu le niveau positif de l'ensemble des agrégats macro-économiques et de la croissance hors hydrocarbures.
Par ailleurs, la part du secteur privé dans l'économie nationale est de plus en plus élevé avec notamment :

- 6 milliards de dollars U.S. d'investissements (pour 10 milliards d'I.D.E) entre 1999 et 2003. - 50 % du volume des importations et 2/3 de la croissance (hors hydrocarbures). - 77,4 % du P.I.B (hors hydrocarbures) et plus des 2/3 de la valeur ajoutée (hors agriculture et hydrocarbures) en 2003, selon les chiffres officiels de l'Office national des statistiques.
- La création régulière de PME/PMI et d'entreprises artisanales (entre 15 000/20 000 an).
- L'augmentation régulière du nombre de commerçants actuellement au nombre de 1 180 997 selon le Centre national du registre de commerce, en majorité des personnes physiques (1 075 787) tandis que les personnes morales représentaient seulement 105 210, à la fin 2007.

La croissance économique de ces dernières années, particulièrement hors-hydrocarbures et le recul du chômage ne peuvent cependant occulter les phénomènes récurrents :

- De désindustrialisation notable (6 % du PIB représenté par l'Industrie en 2007, au lieu des 20 % dans les années 70/80) de l'économie.
- D'insignifiance des exportations hors-hydrocarbures (2,2 % du volume global des exportations, pour une valeur de 1,31 milliards dollars sur les 60 milliards dollars en 2007).
- De dépendance vis-à-vis des importations d'un niveau global de 27 milliards de dollars en 2007, notamment les postes dits « incompressibles » (de produits alimentaires & pharmaceutiques : près de 7 milliards dollars en 2007 à eux seuls).

[1] ANDI = Agence nationale de développement des investissements.
ANSEJ = Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.
ANGEM = Agence nationale de gestion des micro crédits.
CNAC = Caisse nationale d'assurance chômage.
RES = Reprise d'entreprise par les salariés.

[2] CPE = Contrat de pré-emploi.
PNDA = Plan national développement agriculture.

- De faible productivité de la main d'œuvre (cf, rapport 2007 de la Banque mondiale sur l'emploi dans la région Mena).
- De sous-qualification des jeunes primo-demandeurs d'emploi (+ 70 % chômeurs).
- de fuite des compétences vers les pays développés et du Golfe.

Ceci est d'ailleurs corrélé avec le classement médiocre depuis 10 ans en matière de « développement humain » du P.N.U.D.[3] ou l'Algérie fait toujours partie des pays à Indicateur de développement humain moyen (classé au 104e rang, sur 177 pays en 2005), dénotant ainsi le niveau des investissements restant à réaliser en matière de développement humain en général, des ressources humaines en particulier.
Les processus en cours de restructuration économique & industrielle exige notamment que le système de Formation, en tant que levier stratégique de changement, joue pleinement son rôle d'instrument au service de l'emploi et du développement de l'entreprise. Or, aussi paradoxal que cela puisse paraître, le chômage est accompagné de difficultés permanentes de recrutement avec des offres d'emploi insatisfaites dans plusieurs secteurs d'activité (ex : BTP/construction) et aussi des inadéquations entre les profils exigés par les employeurs et ceux des candidats.
Ceci illustre la problématique actuelle et les changements de paradigmes nécessaires en matière de management, de développement des compétences et d'adéquations entre les systèmes productifs et de formation.

1.2. Au niveau micro-économique

En effet, l'ensemble des secteurs de l'économie nationale (de l'agriculture à l'industrie, au tertiaire), des parts de marché et des agrégats macro-économiques (PIB, VA) sont dominés par le secteur privé, lequel devrait connaître encore un essor important sous l'effet de la politique économique actuelle, des engagements internationaux de l'Algérie et des investissements directs étrangers.
Pour conforter l'économie de marché sur une ossature de PME/PMI performantes et créatrices de richesses, la « mise à niveau » de ces entreprises aux standards internationaux ne concerne pas uniquement le volet équipements ou « hard », mais surtout l'aspect immatériel ou « soft » (organisation, gestion, qualité, formation, informatique.) avec le rôle prépondérant des ressources humaines aux niveaux quantitatifs et qualitatifs en tant que leviers de performances.
Ceci nécessite par conséquent de véritables investissements dans l'acquisition et le développement des compétences, plus particulièrement dans les PME qui sont beaucoup moins loties que les grands groupes industriels. Le renforcement à l'internalisation (au sein des entreprises), à l'externalisation (auprès des organismes représentatifs) de la fonction formation et la spécialisation de centres de ressources devraient répondre à ces attentes, en complément aux investissements internes en matière de GRH.
Compte tenu de la vulnérabilité et de la faible taille des entreprises (relevant + de la TPE que de la PME) dans le portefeuille global des PME/PMI (près de 320 000 en 2006 et 500 000 prévues en 2010), la problématique du management des ressources humaines, tant au niveau quantitatif que qualitatif, est appelée à s'amplifier durablement dans l'ensemble des filières économiques.
Le secteur privé étant surtout préoccupé par les questions de rentabilité « immédiate », réputé peu « formateur » et « faible utilisateur des services d'appui aux entreprises » notamment de formation même lorsque ces services sont subventionnés, à fortiori lorsqu'il s'agit de PME (entre 50/250 agents) et surtout de TPE (entre 10/49 agents) qui constituent la majorité (96 %) des entreprises, la redynamisation du réseau national de formation s'avère plus que nécessaire, pour intégrer et fédérer :
1) Le secteur économique privé.
2) Les organismes représentatifs (associations professionnelles, organisations patronales & consulaires.).
3) Les instituts de formation.
4) Les organismes de soutien aux services publics de formation.
5) Les cabinets de conseil & centres de recherches spécialisés.

Cette démarche en réseau sous-jacente à la création des pôles d'excellence & de compétitivité, de technopoles permettra de valider encore une fois le concept de « fertilisation croisée » et pourra être implantée dans plusieurs filières ou l'Algérie possède des « avantages compétitifs » à l'instar des expériences maghrébines, notamment Tunisienne et Marocaine.
Cette approche systémique de la formation dans les secteurs privés émergents illustre concrètement la démarche du Projet algéro-européen « MEDA/Formation » (2004-2009) ou j'exerce actuellement mes activités, à travers ses 3 volets : à savoir passer d'une logique de l'offre à une logique de la demande à partir des besoins de formation des opérateurs économiques, des entreprises en particulier. Ce projet, le plus important en termes budgétaires sur une trentaine de la CE en Algérie, a été lancé en 2004 avec un budget de 109 000 000 d'euros, financé conjointement par l'U.E. (60 000 000 €) et l'Algérie (49 000 000 €). Il a révélé l'urgence d'un changement de paradigme et de réforme systémique pour répondre aux besoins des principaux acteurs socio-économiques. La démarche traditionnelle « d'offre » publique de formation sans écoute des professionnels et

[3] PNUD = Programme des Nations unies pour le développement humain.

sans flexibilité est appelée à être remplacée par de nouvelles postures d'audit, d'écoute et d'investigations préalables à toute innovation.
Parmi les finalités recherchées, c'est surtout la possibilité d'accès aux salariés de PME/PMI au dispositif de formation continue et autres dispositifs à mettre en œuvre, compte tenu du faible intérêt dévolu à la formation, illustré notamment par l'absence de dispositions en matière de formation dans les dernières Conventions collectives de branches et d'entreprises.
La faiblesse actuelle des budgets de formation, malgré l'obligation légale d'y consacrer 2 % de la masse salariale, et de collecte des ressources par le F.N.A.C.[4] confirme cette tendance au « désinvestissement » et à la primauté aux facteurs matériels, dans une conjoncture de déstructuration industrielle et financière.
Le cas exceptionnel des banques et des grands groupes industriels et de l'énergie, constitue « l'arbre qui cache la foret » et risque d'occulter la réalité du phénomène global. L'idée répandue dans les milieux patronaux que la formation du personnel ne relève pas de leurs responsabilités est loin d'être marginale ou isolée.
À cet effet, la revitalisation d'organes consultatifs centrés sur la formation dans le secteur privé, avec la fédération des **réseaux associatif**, **patronal, consulaire** et **institutionnel,** s'avère incontournable pour pérenniser ce dispositif particulièrement dédié à la formation aux PME/PMI. Ce dispositif devrait être domicilié auprès d'un « point focal » idoine pour y créer et développer un « centre de ressources » spécialisé. Celui-ci serait appelé ensuite à se démultiplier à travers des démembrements régionaux et bénéficierait à terme des résultats de la mise à niveau des établissements de formation et des divers organismes de soutien.
Ce mouvement se poursuivra ensuite entre les établissements de formation et les entreprises, au niveau territorial et des principales filières économiques, pour permettre une « fertilisation croisée » et la constitution de pôles d'excellence spécialisés (en industrie, agriculture & agro-alimentaire services, NTIC…).

C'est à ce titre que la mise en œuvre d'un espace structuré d'étude et de concertation, notamment sous forme d'**observatoire « emploi et formation »**, entre les principaux acteurs (en complément aux Conventions de Partenariat régulièrement signés entre le MFEP[5] et ces opérateurs) est d'une urgence absolue, pour approfondir ainsi ce partenariat avec le secteur économique déjà instauré au niveau central.

Un appareil aussi performant soit-il, est encore plus efficace lorsqu'il est « en réseau » avec d'autres secteurs autour de problématiques communes**.** Dans ce cadre, la formation réintègre sa finalité originelle : élaborer des programmes à partir d'une demande exprimée par les utilisateurs finaux à travers une démarche partenariale dynamique et un partage des responsabilités entre « producteurs » et « utilisateurs » représentés par l'entreprise et l'emploi. Ces derniers étant en perpétuelle transformation, un ajustement permanent est nécessaire pour répondre aux besoins en compétences individuelles & collectives face à l'évolution des métiers, des modes opératoires et des process de production.

Les PME/PMI privées étant appelées à devenir les acteurs dominants de l'ensemble des secteurs d'activités économiques et pour certaines à exporter sur le marché international (objectif : 3 milliards Dollars, au lieu des 900 millions hors hydrocarbures en 2005), l'appareil de formation dans ses différents segments est plus que jamais concerné quant à sa contribution aux challenges des années à venir, notamment avec l'ambitieux programme économique quinquennal 2005-2009 du P.C.S.C[6]. (150 milliards dollars d'investissements) et ses besoins en ressources humaines qualifiés. En atteste pour cela, les besoins en managers de projets et les déficits en compétences signalés par divers opérateurs du BTP/Construction pour réaliser l'ambitieux objectif d'un million de logements au cours de ce quinquennat.
Les mesures palliatives de recours à la main-d'œuvre étrangère, essentiellement asiatique, ne représentant que des solutions temporaires à court terme, une démarche globale et systémique s'impose pour permettre d'activer plusieurs leviers.

Aussi, pour prendre en charge la problématique de « mise à niveau » des PME/PMI, deux importants programmes d'appui (direct et indirect) à ces entreprises ont été lancés ces dernières années :

- L'un avec la Commission européenne « EPDPME », avec un budget de 57 millions d'euros de contribution européenne et 3,5 millions d'euros de contribution algérienne (période 2002-2006). Ce programme, récemment prolongé fin 2007 avec un budget de 60 millions d'euros, sera contrairement au précédent, destiné aux TPE de moins de 20 salariés qui représentent + 97 % du portefeuille d'entreprises.
- L'autre avec les autorités algériennes, avec la création en 2006 d'une « agence nationale de développement des PME » et l'allocation budgétaire d'un milliard de dinars algériens (soit 10 millions d'euros) au « fonds national de mise à niveau des PME », montant appelé à évoluer en fonction de la demande des entreprises et de leur éligibilité.

[4] FNAC = Fonds national de financement de l'apprentissage & formation continue.

[5] MFEP = Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels.

[6] PCSC = Programme complémentaire de soutien à la croissance 2005-2009.

Mais le nombre insignifiant des bénéficiaires (560 sur les 700 ciblées) du 1er programme et les futurs défis attendus avec la création d'une zone de libre - échange avec l'Union européenne en 2012 laissent augurer de menaces certaines quant à la viabilité et à la pérennité de ces entreprises. Celles-ci sont en majorité des sociétés familiales, de petite taille, ou la gestion est confondue avec la propriété, à 97 % sous forme de SARL et exceptionnellement en SPA (sociétés par actions), avec des outils technologiques et des pratiques managériales obsolètes, des capacités financières limitées, des positionnements stratégiques inadaptés à leurs marchés… Leurs incapacités d'introduction en Bourse, actuellement dominé par des obligations, bons du trésor et actions d'entreprises publiques, faute de satisfaire aux conditions d'accès (transparence, 3 exercices bénéficiaires, certification comptes.) résument l'état de leur situation économique et managériale. Le diagnostic du programme EDPME a d'ailleurs confirmé que ce portefeuille d'entreprises se répartit entre : -1/3 performantes -1/3 en situation difficile -1/3 déstructurées.

Leur survie dépendra fortement de leurs capacités organisationnelles et de la qualité de leurs processus de gestion pour se repositionner dans leurs segments respectifs et s'adapter en permanence au marché et exigences des clients en matière de produits, de services associés. Le dérisoire niveau d'entreprises certifiées (- de 1 % du portefeuille global) selon les normes de qualité ISO 9 000/Version 2001 (moins de 500), ISO 14 000 (30) et sectorielles (5 en HACCP) illustre le retard en la matière et les différentiels de compétitivité qui restent à combler pour atteindre les standards internationaux et rivaliser avec les « best practices » de gestion, notamment en matière de Responsabilité Sociale des entreprises. Cette dernière problématique est rarement abordée par la sphère économique et les milieux universitaires, à l'exception de quelques articles de presse épisodiques.

Pourtant, la récente « Stratégie d'industrialisation » élaborée à l'issue des assises de février 2007 avec l'ensemble des acteurs économiques et applicable à partir de 2008 a notamment mis en exergue :

- Le déficit en ressources humaines, comme contrainte structurelle de l'économie & l'industrie algérienne - la nécessité d'une refonte du système de développement des R.H. de l'industrie nationale - le rôle du capital humain, comme socle du renouveau industriel.

Il est rappelé que l'industrie algérienne souffre de « déficits en matière d'encadrement industriel tant au niveau du management que de la maîtrise des technologies » en référence à l'échec du système de formation, tant dans ses segments formation professionnelle et universitaire qu'éducatif. Les correctifs à apporter pour résoudre ces déficits, selon les concepteurs de cette nouvelle stratégie, passent nécessairement par :

- L'accroissement & diversification de l'offre de formation qualifiée et adaptée aux exigences du marché.
- La mise en place de subventions publiques à l'offre de formation, avec le lancement de grandes écoles d'ingénieurs & techniciens par secteurs industriels.
- L'implication de l'ensemble des partenaires socio-économiques.
- Un réajustement du rôle de l'état qui se limiterait à des missions de régulation, d'appui indirect (par la fiscalité, des subventions.) et de contrôle.

La mise en œuvre de cette stratégie industrielle étant toujours au stade de la maturation, il est encore prématuré d'en évaluer la portée et les effets tant que les projets n'ont pas encore été déclinés en programmes structurés ou en mesures opérationnelles.

La conjoncture actuellement favorable et l'aisance financière, dont 150 milliards de Dollars pour financer les ambitieux projets du PSCE[7] vont-ils limiter les investissements exclusivement dans les infrastructures de base, les grands travaux ou concerner également le volet « soft » et immatériel ? Le développement des ressources humaines, tant au niveau macro que micro-économique sera-t-il intégré à cette problématique d'ensemble avec la contribution de tous les acteurs socio-économiques ?

La mise en œuvre d'un vaste chantier de réforme de la formation professionnelle[8] concernant l'ensemble des modes de formation (résidentielle, par apprentissage, à distance, continue.) pour répondre à la demande prévisionnelle à l'horizon 2025 sera-t-il suffisant malgré ces moyens pour couvrir les diverses filières et prendre en charge l'ensemble des besoins ? La coordination avec les autres segments de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur sera-t-elle suffisamment assurée ?

La contribution des entreprises, opérateurs économiques et autres dispositifs n'est - elle pas nécessaire pour compléter cet effort public d'investissement quantitatif ? Celui-ci va - il se limiter à gérer les flux croissant de stagiaires et les constructions de centres & d'instituts ou porter également sur l'ingénierie de formation, la qualité des contenus et « in fine » sur l'employabilité des formés ?

La dimension structurante du développement des R.H. saura-t-elle prévaloir lors des choix stratégiques et des

[7] Programme de soutien à la croissance économique.

[8] Prévisions de 1,5 millions de stagiaires + 1 200 infrastructures de formation + enveloppe budgétaire de 103 milliards de DA pour les dépenses de fonctionnement et 491 milliards DA pour les projets d'investissement (« schéma directeur de la formation & enseignement professionnels » soumis au parlement fin 2007).

arbitrages budgétaires, ou ne va t'elle se limiter qu'aux discours incantatoires et nobles intentions ?

Atouts stratégiques ou contraintes structurelles : quels rôles seront dévolus aux RH ?

Les compétences de demain pourront-elles pallier à l'extinction prévisible des ressources énergétiques actuelles, ressources non-renouvellables par excellence ?

Les réponses apportées à ces questionnements récurrents conditionneront incontestablement la nature et le sens du développement algérien tout court de la décennie future.

II. Les apports possibles de la corporate gouvernance & l'Audit social

La conjoncture actuelle, la relative aisance financière ainsi que l'amélioration constante de l'ensemble des « fondamentaux » économiques devraient permettre, contrairement à la douloureuse période des années 80/90, de s'interroger sur les aspects qualitatifs du management des entreprises et de réhabiliter leur statut. La remise en cause de la prééminence et de la survalorisation des facteurs matériels & financiers permettrait aussi d'équilibrer la contribution équitable de l'ensemble des ressources.
D'autre part, la remise en cause du mode d'organisation et de gestion uniformisé et standardisé exige aussi la réingeniérie des processus et modes opératoires grâce aux récents apports de deux disciplines au management d'entreprise :
• La Corporate gouvernance - l'Audit social

2.1. L'apport de la corporate gouvernance

À la lumière de diverses affaires & scandales économico-financiers de ces dernières années, des réajustements et correctifs s'imposent aux différents niveaux d'organisation des entreprises, notamment dans la séparation des organes sociaux de direction/de gestion et de contrôle pour éviter la dilution des responsabilités et l'usage abusif des pouvoirs.

La mise en œuvre de « chartes » de bonne gouvernance, de Normes R.S.E. et de comités d'audit indépendants participent de cette démarche qui devrait se généraliser à l'ensemble des opérateurs économiques, même si les PME et les TPE sont marginalisées pour l'instant par rapport à ces tendances, les grandes entreprises en étant prioritaires.
L'implantation de la bonne gouvernance tant au niveau macro que micro économique nécessite aussi un environnement et un climat d'affaires plutôt sain et loyal. Bonne gouvernance de l'économie globale est indissociable de la bonne gouvernance au niveau de l'entreprise. La mise à niveau des institutions publiques locales et centrales, notamment financières et judiciaires aux standards internationaux doit également accompagner la Corporate gouvernance.

L'adoption par l'Algérie des normes comptables IAS/IFRS, la révision et la mise en place d'un nouveau plan comptable national en 2009 inspiré de ces normes participent de ce mouvement d'ensemble, complétant ainsi les programmes de réformes actuelles des différents systèmes : bancaire, douanier, domanial, judiciaire, éducatif, enseignement & formation, économique… Ces derniers constituent également des facteurs d'attractivité des investissements étrangers dont la décision d'implantation dépend fortement des facilités et ressources disponibles.

Le respect des normes juridiques (sociales, fiscales, comptables, environnementales) constitue un plancher minimal face à la banalisation de pratiques répréhensibles (corruption, pots-de-vin ou bakchichs, impunités…), préalablement à toute question de développement. En matière sociale, la bonne application des obligations sociales et déclarations légales s'avère plus que nécessaire, notamment pour endiguer le phénomène inquiétant du développement de « l'informel » au niveau de pans entiers de l'économie. La mise à niveau exige indiscutablement la mise en conformité par rapport aux dispositifs normatifs.

Le faible taux de bancarisation et de recours aux instruments bancaires (chèque notamment) et financiers modernes dans les échanges commerciaux illustre le chemin à parcourir pour une meilleure traçabilité et un fonctionnement moderne de l'économie globale.
La variabilité des statistiques relatives aux créations annuelles de PME/PMI, selon que l'on consulte les fichiers de l'administration fiscale, des caisses sociales, d'institutions économiques ou ceux du registre de commerce dénotent, outre la volatilité et l'évanescence des informations, un recours systématique aux non déclarations de personnel, au travail clandestin et autres pratiques occultes que le faible effectif de l'Inspection du Travail (environ 1 000 au niveau national) ne peut contrôler intégralement et suffire à lui tout seul.
Le ratio actuel d'un inspecteur de travail pour 10 000 travailleurs[9], en-deca de la norme internationale de 1/7 000 révèle le déficit actuel d'interventions, déficit qui risque de s'aggraver avec le nombre constant de

[9] Selon le bilan 2007 de l'inspection du travail, établi par le ministère du Travail.

créations d'entreprises et d'I.D.E.
Le fonctionnement « dual » de l'économie avec :

- Un secteur public en voie de déclin, mais plutôt légaliste et conformiste.
- Un secteur privé en expansion, mais de tendance peu respectueuse des règles sociales & fiscales, s'illustre notamment avec les omissions récurrentes de dépôts de documents annuels (bilan & états financiers.) et de publication de comptes certifiés.

L'adhésion et l'engagement citoyen des entreprises face à leurs responsabilités s'avèrent comme condition préalable, « à priori » de toute nouvelle promulgation règlementaire ou légale.

Pour cela, il convient d'engager une démarche de type « gagnant/gagnant » en recourant à un autre levier plus stimulant que répressif : l'allègement et la réduction des charges pesant sur les entreprises, car effectivement le poids actuel de la pression fiscale, notamment sur les salaires (près de 40 % entre charges sociales et fiscales, malgré la suppression du versement forfaitaire) n'encourage pas les « bonnes pratiques de gestion ».
Le recours à celles-ci pourrait pourtant réduire notablement le bilan annuel des liquidations d'entreprises, dépôts de bilans dans la plupart des secteurs d'activités, mouvement qui risque de se prolonger à l'avenir avec les effets de la création d'une zone de libre-échange avec l'Union Européenne (en 2012) et de l'adhésion prochaine à l'O.M.C.

La bonne gouvernance, aux niveaux global et d'entreprise, ne s'implante pas grâce à un simple « effet de cosmétique » avec la création d'institutions, des discours incantatoires ou la promulgation d'un arsenal juridique, mais exige des pré-requis et conditions fondamentales à tous les niveaux dans le cadre d'une démarche globale, programmée et actée, avec un fort investissement pédagogique et communicatif pour « dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit ».

La transition d'une économie planifiée et centralisée vers une économie de marché régie par les règles concurrentielles nécessite de nouvelles missions de l'État en matière de régulation d'encadrement, de contrôle et d'impulsions ainsi que de nouveaux comportements des agents économiques pour équilibrer le rapport État/Marche et bâtir des relations saines, loyales, équitables entre les pressions du système capitaliste naissant et les exigences sociales.

« Last but no the least », un minimum de démocratie et de transparence ainsi que des attitudes exemplaires de la part des institutions publiques, que la publication annuelle du rapport de la Cour des comptes devrait illustrer permettrait de consolider « par le haut » l'ensemble de l'édifice. Le contrôle des dépenses publiques et notamment des marchés publics permettrait d'encourager une meilleure efficience dans la rationalisation des choix budgétaires. À l'instar des pays développés, la publication régulière de ce Rapport ne doit pas être perçue comme l'occasion « d'épingler » tel ou tel, mais plutôt comme un acte pédagogique. Ceci pourrait être étalonné et comparé grâce au « benchmarking » avec des pays et systèmes exemplaires pour constituer des référents et modèles de « bonnes pratiques » que les rapports des institutions financières internationales mettent régulièrement en exergue.

L'expérimentation en cours par l'EDPME d'un système de cotation des entreprises selon divers indicateurs et leur classification par niveaux de performances, devrait être généralisée aux diverses branches et filières économiques pour permettre une bonne visibilité du potentiel actuel.

2.2. L'apport de l'audit social

Longtemps confiné dans la fonction comptable & financière l'audit est devenu obligatoire en 1988 dans toutes les EPE (Entreprises publiques économiques), obligation légale abrogée puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les ex-HOLDING devenus aujourd'hui SGP (Sociétés de gestion des participations) dans l'ensemble du secteur économique public marchand, soit un portefeuille de 1 400 entreprises environ, dont 800 ont été déjà privatisées ces dernières années.
Les résolutions annuelles des conseils d'administration & surveillance, les recommandations des commissaires aux comptes insistent de manière récurrente sur la création et le fonctionnement opérationnel de l'audit interne, en tant que fonction de direction générale.
La plupart des entreprises ont ainsi mis en place des structures spécialisées d'audit dans 2 axes principaux :

- L'audit technique - l'audit de gestion, en les fusionnant avec celles de l'inspection générale, d'où une confusion permanente au niveau des perceptions, des rôles et des missions.

À la décharge des gestionnaires d'entreprises, il faut souligner :

- L'inexistence de formations spécialisées, à l'exception de séminaires d'initiation.
- La rareté d'auditeurs sociaux agrées ou certifiés.
- La méconnaissance des référentiels professionnels et normes spécifiques.
- La perception biaisée des questions de RH sous l'angle des frais de personnel & masse salariale.

Le faible intérêt des « parties prenantes » à la problématique des RH.
Toutefois, le recours rémanent ces dernières années à cette démarche, sous l'impulsion de divers acteurs et de « parties prenantes » pour élaborer des plans de redressement, de restructuration, de réduction des sur-effec-

tifs, d'essaimage, de filialisation d'activités… À généré une demande croissante de diagnostics et d'audits.
Ceux-ci ont été réalisés par des bureaux d'études, des consultants indépendants et même des instituts de formation, produisant ainsi des prestations de qualité inégale, compte tenu des confusions fréquentes avec des disciplines connexes à l'audit comme le conseil, l'organisation, l'évaluation, le commissariat aux comptes…

Le recours croissant aux grands cabinets internationaux, dont les « big four », souvent associés à leurs homologues nationaux dans des projets d'envergure, a permis de relever le niveau de compétences et d'exigences professionnelles, notamment pour concourir aux appels d'offres et à leurs cahiers de charges de plus en plus sélectifs et rigoureux.

Ce regain d'intérêt a suscité la naissance de deux associations professionnelles :
- L'une d'auditeurs & contrôleurs de gestion : « l'AACI » (d'auditeurs et contrôleurs internes), dans les années 90.
- L'autre autour de l'audit social : « l'IAS Algérie », plus récente.

Le développement d'offres de formation sur ces thématiques a également suivi cette tendance.
Mais la majorité des missions et de professionnels se concentrent essentiellement dans le secteur économique public (entreprises, banques.), le secteur privé demeurant assez éloigné de ces préoccupations, à l'exception des groupes de l'agro-alimentaire, du BTP et des services.

Si la plupart des interventions se focalisent sur des problématiques managériales, les questions relatives au personnel sont de plus en plus appréhendées, notamment à l'occasion des opérations de privatisation. D'autres opportunités de recours à l'audit social se développent :
- Lors des restructurations de grands services publics, comme par exemple avec la séparation des postes et télécommunications en 2000 et la création de deux entités distinctes.
- Avec les programmes de « mise à niveau » (aussi bien nationaux qu'internationaux, notamment les programmes MEDA de l'Union européenne) qui intègrent systématiquement le volet compétences & qualification des personnels.
- De partenariat international et de création de « joint-venture » entre opérateurs nationaux et internationaux.

Si la plupart des investigations ont confirmé des niveaux relativement élevés des frais de personnel (malgré des niveaux de salaires médiocres et un salaire minimum assez bas : environ 120 euros/mois), notamment par rapport aux indicateurs et ratios de performance ainsi qu'aux pratiques similaires au niveau maghrébin, la majorité des recommandations gravite autour de la nécessité de ré-ingeniérie des systèmes/processus de gestion :
- De classification & évaluation des emplois (devenu obsolète depuis leur instauration dans les années 80 par le « Statut Général du Travailleur » et le système catégoriel uniforme au niveau national : de la catégorie 1 à 20 dans les administrations, banques et entreprises).
- De recrutement (de type administratif & procédural, faiblement outillé au niveau instrumental, notamment en référentiels, supports de sélection.) et surtout de disponibilité de compétences.
- De formation/perfectionnement (notamment dans la mise à jour des compétences individuelles & collectives et l'acquisition de compétences transversales & polyvalentes).
- De permanisation/flexibilité des effectifs dans les entreprises (avec prédominance des CDI, des survivances de la culture de « l'emploi à vie » et de la faible mobilité des salariés).
- De motivations & stimulations (compte tenu du tassement catégoriel, de la non évolution salariale & professionnelle et de la faible part de rémunération variable) aussi bien au profit des salariés que pour les employeurs (avec un poids de charges sociales & fiscales de l'ordre de + 40 % dissuasif et peu incitatif).

Cet état des lieux quant au statut et aux pratiques de GRH en Algérie interpelle aussi bien les politiques que les managers et universitaires quant au nécessaire renouvellement de ces pratiques, au-delà des questions sous-jacentes de contingence/universalité.

Ce renouvellement passe inévitablement, d'abord par des réflexions prospectives & stratégiques, ensuite par des actions au niveau macro et micro-économiques sur les divers leviers et niveaux d'intervention. Les expériences de GRH au Maghreb[10] nous incitent également à nous positionner et contribuer à l'essor soit de **l'option universaliste** ou de **l'option culturaliste**, soit à une 3e option intermédiaire proposé par les auteurs de cette approche : celle dite **« glocale »**.

En tout état de cause, il ne saurait être question de normaliser ou de modéliser un « one best way » en la matière qui serait valable dans tous les secteurs et toutes les organisations : l'expérience des systèmes statutaires dans les secteurs économique/administratif avec la généralisation du SGT[11] et de la GSE est encore

[10] « Perspectives sur la GRH au Maghreb » - Ouvrage coordonné par Zahir YANAT et Aline SCOUARNEC (Vuibert 2005).

récente pour rappeler les risques de dérives et de blocages des démarches de type globalisante.

Chaque secteur, chaque opérateur est au contraire appelé à élaborer son propre système de GRH sur la base de son approche stratégique et de son « business plan » ainsi que d'un audit social préalable favorisant une méthodologie inductive, itérative, interrogative sur les causes de dysfonctionnements. Les actions correctrices qui interviendraient ensuite agiraient sur les causes et non sur leurs conséquences, comme par exemple en matière d'absentéisme, de turn-over ou de conflits de travail.

En tout état de cause, il convient dores et déjà de différencier les modes de GRH adaptés aux groupes industriels de ceux concernant les PME et TPE, afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs du passé. Ces dernières catégories d'entreprises n'ont pas les mêmes besoins et même configuration de leur fonction ressources humaines que les premières.

La plupart des entreprises ont d'ailleurs commencé depuis 1990 à « légiférer » et règlementer eux-mêmes leurs conventions collectives et règlements intérieurs et en les négociant avec leurs partenaires sociaux : ce qui est possible en matière de conditions d'emploi & travail, ne peut-il se concevoir pour les autres domaines du management des ressources humaines ?
L'administration publique a même rénové ses méthodes en supprimant le visa préalable et surtout en introduisant un début de gestion prévisionnelle avec l'obligation annuelle d'élaborer des « plans de GRH » en matière de recrutement, formation, avancement, promotion, départs…

En entreprise, les marges de manœuvre étant assez flexibles avec la suppression des autorisations préalables et des dispositifs hérités du SGT & GSE, il est désormais possible d'élaborer, valider et mettre en œuvre tous les systèmes de GRH grâce à l'appui de compétences internes et externes.

Plusieurs entreprises, industrielles et tertiaires essentiellement, ont d'ailleurs mis à plat leurs processus et développé tel ou tel dispositif en matière de gestion des compétences, des rémunérations, de système d'information RH, d'évaluation, certification, de démarche qualité…
Mais en dépit de quelques avancées et comme le rappelle la dernière enquête sur la GRH réalisé par l'INPED en 2001[12], les pratiques restent toutefois fortement connotés juridiquement et surtout administrativement : ce qui souligne encore une fois tout le chemin à parcourir pour la modernisation de cette discipline et son ancrage dans le management d'entreprise adapté à une économie de marché.

III. Impacts sur les besoins en formation en GRH & audit social

3.1. Au niveau stratégique et du management

Le processus actuel de transition vers une économie de marché lancé depuis les années 90 exige un pilotage global de l'ensemble des leviers et dispositifs fondamentaux, dont celui du capital humain en tant qu'acteur (ou frein) clé des réformes socio-économiques.

Une nouvelle configuration des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois/compétences est en cours, configuration qu'il est nécessaire de formaliser et de décliner :
- Par niveaux de qualification (ex : en s'inspirant des niveaux de formation professionnelle, de 1 pour les agents d'exécution, à 5 pour les techniciens supérieurs).
- En « socles de compétences » pour chaque famille professionnelle.

L'évolution des métiers étant une réalité palpable et visible, il est incontestable que les métiers actuels ont conservé peu d'éléments des anciens et eux-mêmes sont appelés à évoluer encore grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et aux effets de la mondialisation dans tous les domaines. Ce processus de changement permanent nécessite à la fois une réactivité et une attitude prospective pour intégrer ces mutations dans de nouvelles cartographies d'emplois qui ne concernent pas uniquement la sphère économique mais interpellent également :
- Le système éducatif dans ses principales composantes (primaire/moyen/secondaire).
- Le secteur universitaire & de la recherche.
- Le système de la formation professionnelle.
- Le réseau privé d'éducation et de formation

Afin d'intégrer les phénomènes d'évolutions/disparitions/créations d'emplois dans l'élaboration des programmes, cursus et référentiels de compétences.
Faudra-t-il assister en restant passif aux énormes gaspillages de ressources de déperditions et d'inadéquations entre la sphère économique et la sphère pédagogique ?

Si celles-ci ne sont pas mises en relation pour développer des synergies et des relations transversales, jusqu'à quand faudra-il les laisser se développer comme des droites parallèles qui ne se rejoignent jamais avec des

[11] SGT = Statut général du travailleur - GSE = Gestion socialiste des entreprises (dispositifs abrogés par la loi 90-11 d'avril 1990 relative aux relations de travail).

[12] Enquête INPED (2001) sur l'état de la GRH en Algérie.

comportements d'autistes ?

N'est-il pas plus efficient d'investir des ressources en amont et mettre à plat l'ensemble de ces grands réseaux plutôt que de regretter et se lamenter ensuite les taux actuels de chômage et leurs dramatiques conséquences, faute d'ajustements préalables entre les contenus de l'offre et ceux de la demande ?

Le chômage, particulièrement des primo-demandeurs d'emplois, est-il réellement un phénomène irréversible, incompressible… Alors que des milliers d'offres ne trouvent pas preneur ou de profils adaptés ? L'exode des meilleures compétences nationales vers d'autres contrées constitue-t-il vraiment une fatalité insoluble ?
Pourtant, des pistes d'amélioration et de progrès existent et ont été utilisés avec succès par certains pays développés, scandinaves et anglo-saxons en particulier. Ceux-ci ont prouvé qu'avec de l'imagination et de l'intelligence il est possible, sans pour autant atteindre le niveau zéro de chômage, d'y remédier en développant d'autres alternatives et stratégies comme :

- De satisfaire la demande exponentielle des « services aux personnes », des « services aux entreprises », des emplois associatifs et des métiers liés aux N.T.I.C.
- D'encourager l'acquisition de compétences multiples et transversales autour de « socles de base » validés et actualisés.
- Développer la formation par alternance et par apprentissage, avec des allers-retours réguliers entre les périodes de formation/travail.
- La rupture avec la spécialisation des taches, la parcellisation du travail et l'évolution séquentielle des parcours pédagogiques.
- Le partenariat entreprise/formation avec la création de chaires d'entreprises, d'universités d'entreprises, d'écoles & universités des métiers…
- L'incitation des employeurs et des salariés à investir dans des processus de formation « tout au long de la vie » et d'auto-formation.
- La communication sur les métiers actuels et futurs par des professionnels à destination des jeunes (collégiens, lycéens, étudiants, stagiaires.) qui ignorent en majorité à quoi servent toutes les connaissances acquises et attendent d'être trentenaires pour découvrir le monde du travail.
- D'organiser des séjours ou des training en milieu professionnel aux formateurs, pédagogues et enseignants, afin d'améliorer leurs perceptions et connaissances pratiques du monde du travail
- Faciliter la participation des opérateurs économiques dans l'organisation des formations (diplômante & qualifiante), des stages professionnels, travaux de recherche, tutorat de stagiaires. et aux soutenances de travaux académiques.

Cette panoplie, non exhaustive, d'outils et d'instruments doit cependant être adossée à des stratégies cohérentes pour être efficace et atteindre les objectifs assignés, si les objectifs sont effectivement déclinés et leurs atteintes évaluées périodiquement.

Dans toutes les hypothèses, une approche systémique s'impose pour visualiser l'ensemble des indicateurs structurants, des ressources en qualité d'inputs et des processus de transformation.

Les résultats obtenus ou outputs doivent être évalués « à-postériori » pour déterminer les causes des dysfonctionnements éventuels, « le pourquoi », en s'inspirant de la démarche inductive de l'audit social afin d'agir ensuite sur ces motifs plutôt que sur leurs effets.
« Il ne sert à rien de casser le thermomètre quand on a la fièvre », rappelle l'adage des auditeurs.

Cette problématique d'ensemble sur les enjeux actuels de l'économie algérienne interpelle également les professionnels de la GRH et de l'Audit Social dont les compétences et pratiques ne peuvent occulter cet ancrage et ces référentiels pour permettre la contribution de ces disciplines à la création de valeur et à l'amélioration des performances des entreprises.

Le véritable enjeu est là : pour convaincre et faire adhérer les entreprises, l'apport de ces deux disciplines aux résultats et à la gestion doit être illustré pratiquement à l'instar de la démarche « socio-économique » de l'ISEOR-Lyon de réduction des « coûts cachés » pour éviter que les débats ne se limitent aux seuls aspects académiques, certes nécessaires mais insuffisants si leur ancrage sur la compétitivité des entreprises n'est pas établi.

Un véritable partenariat entre universitaires et entreprises peut se développer sur des projets concrets à ce titre et ouvrir ainsi de larges perspectives.

3.2. En matière instrumentale & outillage

À défaut d'études, d'enquêtes de terrain et d'audits sociaux spécialisés, des pistes d'amélioration possibles peuvent être explorées pour développer « l'amont » des processus de R. H, notamment en recourant au triptyque « ingénierie sociale, ingénierie de la formation et d'ingénierie pédagogique », comme le recommande M. MEBARKI (in article cité) pour le cas de l'administration algérienne du commerce à la veille de l'adhésion à l'OMC.

Ces processus transversaux permettront ensuite de procéder à des interventions ciblées sur tel ou tel domaine d'activités en fonction des besoins et choix stratégiques de chaque entreprise.
Il ne s'agit pas de reconduire des démarches générali-

santes, collectives ou normatives aux mêmes rythmes et avec les mêmes thérapeutiques, mais de construire à partir d'état des lieux et de diagnostics préalables sur les situations de travail à améliorer.

Un socle des « compétences de base » est toutefois indiqué avec la formalisation des indispensables connaissances et aptitudes juridiques, économiques et psychosociologiques.

Sur ces domaines pourront être échafaudés des éléments relevant du « qualitatif » et du « quantitatif » nécessaire à l'exercice de la fonction RH.

Les progrès de l'informatique et des systèmes d'information ayant permis d'alléger les taches administratives particulièrement fastidieuses (notamment en matière de paie, de statistiques, d'effectifs…), il est nécessaire d'intégrer cela dans l'actualisation des programmes de formation de l'ensemble de la chaîne d'intervenants dans la fonction RH : de l'agent de maîtrise au cadre supérieur en passant par les techniciens et cadres spécialisés dans tel ou tel sous-système.

La priorité est à accorder aux systèmes intégrés ou aux binômes de proximité (ex : emplois/rémunérations) afin de permettre la maîtrise de compétences plurielles et dépasser l'hyper-spécialisation des taches préjudiciable autant aux salariés qu'à leurs organisations.

Dans tous les cas, les référentiels de formation doivent accompagner les référentiels de compétences/d'activités dans le cadre d'une démarche intégrée, interactive afin que l'acquisition de ces techniques ne se fasse « ex-nihilo », mais bien par rapport à ces référentiels. Ceux-ci doivent aussi tenir compte des nécessaires mises à jour pour éviter les risques d'obsolescence, notamment quand il est prévu que « 60 % des futurs produits et services ne sont pas encore connus » selon une récente étude de l'OCDE.

L'impact sur les emplois, les qualifications et les méthodes de travail n'est donc plus à démontrer : une remise en cause permanente est de mise qui interpelle tous les acteurs de la fonction RH : formateurs, pédagogues, gestionnaires, représentants du personnel, cadres…

Pour revenir au cas algérien, il s'agit donc d'un nouvel apprentissage des règles, techniques, méthodes adaptés à la situation actuelle et future des entreprises locales dont les besoins managériaux ne sont plus du même niveau ni avec le contenu identique de celui des années 80. L'impressionnant arsenal du SGT avait en effet développé de manière standardisée et normative toute la panoplie d'instruments nécessaires à la fonction personnel, selon les termes de l'époque.
En ce XXIe siècle et les défis de tout ordre amplifiés par l'accélération des échanges, des divers flux et de la communication intercontinentale, il ne s'agit pas de céder à la tentation d'un certain conformisme induit par le processus de mondialisation, y compris dans la formation au management (avec la généralisation de MBA, du système LMD, de normes professionnelles.), mais de conjuguer les efforts de tous les partenaires pour créer des supports adaptés au contexte socio-économique de chaque type d'organisation, sans rejeter pour autant les éléments universels convergents.

Perspectives futures (à court et moyen terme)

Pour reprendre un terme d'actualité, la « feuille de route » de la GRH en Algérie pour les prochaines années devrait concerner et cibler :

- **Plusieurs niveaux,** politique, macro et méso économiques pour rappeler les choix stratégiques en faveur de l'économie de marché et exercer un rôle pédagogique permanent.
- **Divers leviers** transversaux et à effet d'entraînement : juridique, - formation (tous modes confondus) - référentiels emplois/compétences.
- **La participation des acteurs** : institutionnels, économiques, professionnels et universitaires, dans l'esprit de « tous DRH », dans le cadre d'une démarche en réseau.
- **Des normes de qualité & programmes d'excellence** spécifiques à la fonction RH, sur la base de « benchmarking » avec les entreprises de la zone euro-méditérrannéenne.

Une véritable opportunité s'offre actuellement avec la bonne situation financière qu'il convient d'optimiser pour faciliter le cadrage des investissements nécessaires en matière de bonne gouvernance et de développement des ressources humaines en entreprise.

En amont de ce processus, une initiation/sensibilisation préalable des milieux professionnels (patronat, institutions publiques à caractère économique, chambres de commerce & industrie, entreprises…) est d'abord nécessaire pour vulgariser les principes de base. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, beaucoup d'opérateurs économiques connaissent insuffisamment les domaines de la GRH et la plupart considèrent, de bonne foi d'ailleurs, que celle-ci se limite aux prestations administratives règlementaires (paie, contrats travail, déclarations…) : ceci augure tout le chemin à parcourir. Les institutions publiques, notamment à caractère économique, ont aussi un rôle permanent à exercer dans la visibilité des réformes, les rôles de chaque acteur et plus particulièrement de l'État en économie de marché. La

visibilité des réformes, les rôles de chaque acteur et plus particulièrement de l'État en économie de marché. La survivance des anciennes conceptions de « l'état-providence » héritées de l'époque socialiste et surtout les résistances aux changements ainsi que les questions autour de partage de la rente pétrolière et de réhabilitation de la valeur Travail nécessitent un engagement pédagogique permanent. La multiplicité des départements ministériels et des procédures bureaucratiques (pour la création d'entreprise, le recrutement…) pourraient être regroupés et leurs rôles reconfigurés en missions d'appui & de soutien, de prestations de services que de contrôle « à-priori » systématique.

Les opérateurs économiques, aussi bien publics que privés, doivent contribuer au renouveau managérial de leurs entreprises sans attendre que cela soit dicté « par le haut », mais en s'inspirant des réussites et des modèles d'excellence.
L'allègement de la pression fiscale (notamment en matière de charges sociales) en échange d'investissements, de créations d'emploi, de formation continue et de participation financière pourraient être expérimentés, puis généralisés en cas de résultats probants.

Les professionnels de la fonction RH sont plus que jamais interpellé pour fédérer leurs activités et exercer des rôles de propositions, de conseil et d'avis préalable à toute nouvelle législation sociale.
Sans attendre la promulgation légale et règlementaire, des outils fondamentaux peuvent être développés (comme l'ont déjà fait plusieurs holdings publics) pour généraliser par exemple le « Bilan Social » de leur portefeuille d'entreprises et élargir ainsi les bases de données sociales et les statistiques actuelles, objet de contestations diverses. Ceci pourrait être le prélude à l'élaboration de systèmes d'informations RH et de travaux de gestion prévisionnelle qui brillent actuellement par leur absence. La relève des « seniors » exerceant dans cette fonction exige également une préparation et des actions de « coaching » des jeunes souhaitant exercer.

Les universitaires peuvent contribuer à ces chantiers avec leurs travaux de recherche et leurs publications sur des problématiques de RH, travaux à diffuser et communiquer aussi aux opérateurs économiques afin de ne pas rester l'apanage des chercheurs uniquement.
L'information sur les nouveaux concepts/théories et la vulgarisation de modèles/outils de synthèse apporterait beaucoup au monde professionnel beaucoup plus préoccupé par des questions de survie.

Le secteur de la formation, dans tous ses segments et toutes ses composantes, est également appelé à procéder à des investigations sur la demande, études sur les besoins de formation en RH pour ensuite proposer des offres adaptées et ciblées aux différents publics : généralistes, spécialistes, « middle & top management », en recourant aux principaux modes de formation (diplômante, qualifiante, continue, en e-learning…). L'approche catalogue abusivement développée par la plupart des instituts devrait être réduite progressivement, au profit de programmes « sur mesure » et selon les besoins identifiés.
Une véritable Ingénierie de formation doit précéder la mise en œuvre des actions organisées, ainsi qu'un renouvellement périodique des contenus et supports pédagogiques. Le marché de la formation managériale, actuellement en plein essor nécessite aussi que des « garde-fous » et des balises au niveaux déontologique & éthique professionnelle soient échafaudés pour éviter les risques de « marchandisation » et d'abus divers auxquels l'on assiste impuissant.

Bibliographie

Ouvrages :

« Ressources Humaines en Euroméditerrannée » - Ouvrage collectif coordonné par F. SILVA - Projet AGORA - Éditions Euromed Marseille (2006).

« Penser la GRH, Algérie, Maroc, Tunisie » - Coordonné par Z. YANAT & A. SCOUARNEC - (Éditions Vuibert - 2005).

« GRH au Maghreb : état lieux & perspectives » - M. MATMATI - Symposium Euromed (2004).

Articles :

MEBARKI Malik « Adhésion à l'OMC et association à l'Union européenne : logique de compétences et GRH dans l'administration du commerce en Algérie » - Colloque international « la GRH au Maghreb à l'heure de la Mondialisation » - Université d'Oran (mai 2007).

MEBARKI Nassima « Étude de la GRH dans les entreprises : cas des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia » - Colloque international « la GRH au Maghreb à l'heure de la Mondialisation » - Université d'Oran (mai 2007).

« GRH en Algérie » - EL GHERS & ISLI & TALEB & MATMATI - Symposium international INPED de Boumerdès (2002).

L' intégration de l'expatrié moyen pour atteindre la « gouvernance responsable » (cas du Maroc et de la Tunisie)

Kamel Fourati
Directeur
Institut de management et des nouvelles technologies (IMNT), Tunis, Tunisie
Fourati1@yahoo.fr

Yassine Slama
Doctorant
Institut d'administration des entreprises de Corse/Université de Tunis el Manar
Assistant contractuel
Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises de Tunis.
slama@univ-corse.fr

Introduction

Si la gestion responsable se focalisait au départ sur la composition et la manière de fonctionner des conseils d'administration, le concept dans le contexte des sociétés s'est peu à peu élargi aux rapports d'intérêts entre les actionnaires, les administrateurs et le management. Ces derniers temps, on accorde de plus en plus d'attention au travailleur, un autre acteur non négligeable.
Ceci se confirme d'avantage dans le contexte d'ouverture et de globalisation des économies, la mondialisation de l'entreprise s'accélère à un rythme fulgurant à mesure que tombent les barrières au commerce international. Toutefois, toute entreprise décidée à opérer sur les marchés étrangers est de plus en plus confrontée à la contrainte des transferts de cadres (Ghertman, 1977). Plus particulièrement, les entreprises multinationales rencontrent de nouvelles problématiques de management des ressources humaines, notamment au niveau de la gestion des cadres à l'international et de l'expatriation (Romelaer et Huault, 1996). Avec des acteurs divers et des équipes elles-mêmes différentes, la compréhension et la gestion de la diversité sont désormais devenues indispensables pour les entreprises qui visent l'expansion ou la consolidation de leurs opérations à l'étranger (Grenier, 1998). La différence doit être vécue comme une opportunité et non pas comme une menace (Bachiri, Frimousse et Jennane, 2006).
L'expatriation peut répondre à plusieurs objectifs pour l'entreprise multinationale : l'expatrié peut se voir confier une mission de direction de filiales étrangères ou de formation des cadres locaux. Un autre but est de disposer d'un vivier de managers ayant vécu une expérience de longue durée à l'étranger, ceux-ci étant censés y développer des compétences utiles à l'expatriation dans le pays hôte. D'un point de vue général, l'objectif de l'expatriation est le transfert de compétences et de savoir-faire. Une expatriation réussie constitue une source de multiples transformations dans le domaine des ressources humaines en faveur de l'amélioration des performances de l'entreprise.
L'objectif de cette communication, essentiellement à caractère exploratoire, est de mieux comprendre les attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de la notion même d'expatriation afin de définir les vecteurs d'échec ou de réussite de ladite expatriation.
Nous allons exposer notre démarche méthodologique adoptée au niveau des investigations empiriques et interpréter les résultats relatifs aux représentations de l'expatriation par les salariés locaux et les cadres expatriés dans les filiales de quelques multinationales implantées au Maroc et en Tunisie.

1. La gouvernance et l'importance du facteur humain

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.
Selon Harakati (2006) la gouvernance globale est l'ensemble des approches servant à la compréhension de l'environnement interne et externe (développement géopolitique international, menaces, valeurs, contraintes institutionnelles, de compétence et d'évaluation continue des risques).
Ce sont des précisions très importantes que nous apporte l'auteur grâce à sa grande expérience auprès des organisations internationales au Maroc, en effet le manager stratégique doit découvrir les menaces éventuelles, de défricher et d'explorer son nouvel environnement socioculturel.
D'ailleurs l'audit social est tenu d'intégrer comme nous l'avons précisé la dimension de ce risque : pour la maison mère (multinationale), il s'agit d'une responsabilité sociale envers l'expatrié.
Nous tenons à préciser que le concept de gouvernance est français, délaissé et repris par la Banque Mondiale, le FMI et le PNUD.
Selon le PNUD il s'agit d'un concept de « pilotage multidisciplinaire » ce qui le rapproche de l'audit social. Il est global comprend la vision stratégique, la participation, le respect de la l'égalité, la transparence, l'équité, l'efficacité, l'efficience, la responsabilité et la capacité de s'adapter.
On peut considérer que le concept de gouvernance est dans le cadre de notre communication un outil d'évaluation continue des risques. L'environnement des expatriés en contact des cultures locales est un élément de risque.
Cependant la gouvernance culturellement adaptée dans le cadre de certaines entreprises performantes cas du Maroc et du Mexique ont inspiré certains auteurs dont Philippe D'Iribarne (2003) qu'il a nommé « géographie raisonnée des bonnes pratiques du management ».
D'ailleurs l'auteur va jusqu'à nous proposer que la culture soit intégrée à la définition de la bonne gouvernance des pays en développement. L'intégration de l'expatrié dépend essentiellement de ses aptitudes d'intégration culturelle car changer de pays signifie aussi changer de culture.
Selon Rapport Viénot du comité sur le gouvernement d'entreprises (1995 et 1999), en France, la réflexion sur la gouvernance d'entreprise s'est répandue dans les années 1990 consécutivement à certaines affaires dans les secteurs de la banque et de l'assurance. Elle a conduit à la rédaction de rapports ou de documents de référence qui constituent les fondements de la pratique.
On entend par gouvernance d'entreprise : l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise est modelée par l'ensemble des règles législatives et réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles, qui définissent les modalités de gestion de l'entreprise. Le concept est associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise. Il s'agit pour les administrateurs d'exercer un rôle actif, pour les dirigeants de démontrer le respect des actionnaires et de veiller à la création de valeur dans l'entreprise. La gouvernance d'entreprise est devenue un critère très prisé par les investisseurs français et étrangers.
Le cabinet Pricewaterhouse coopers (2004), une autre partie prenante de la gouvernance doit être prise en considération à savoir les salariés. Ces derniers locaux ou expatriés doivent être gérés d'une manière équitable sous entendu qu'on doit gérer d'une manière responsable leur différence culturelle et surtout les faire respecter en favorisant une culture de la diversité et de l'humanisme en matière de GRH.
La valeur partenariale dans un système d'entreprise délocalisée doit essayer de valoriser la création de valeur pour l'ensemble de ses partenaires (cadres locaux et expatriés) en plus de ses actionnaires, les collectivités territoriales. La performance est mesurée au regard de l'ensemble des partenaires. Ce type de gouvernance favorisera le développement de deux types de capital : le capital financier, mais aussi le capital humain (savoir-faire, compétences, innovation).

2. Démarche de la recherche empirique

L'objectif de notre recherche exploratoire est d'acquérir une vision aussi complète que possible des attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de l'expatriation. Dans cette optique, l'entretien individuel a été privilégié pour le recueil des informations étant donné que cet outil d'investigation se prête à la nature qualitative de notre enquête (Blanchet, 1987 ; Mucchielli, 1991) ; d'autant plus qu'en sciences de gestion, la quasi-totalité des recherches qualitatives s'alimentent « aux mots des acteurs » afin de comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). En effet, les acteurs traduisent dans leurs pratiques managériales leurs représentations exprimées sélectivement dans leurs propos.
Après avoir décrit les guides d'entretien permettant d'appréhender les représentations de l'expatriation tant au niveau des cadres locaux qu'au niveau des expatriés afin de cerner les différenciations au plan des représentations, nous décrivons la méthodologie de réalisation et d'analyse des informations recueillies. Enfin, une brève description de l'échantillon d'entreprises et de cadres interrogés sera présentée.

2.1. Le mode de recueil des informations : l'entretien semi-directif

Pour réaliser notre enquête, nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier, destiné aux locaux marocains et tunisiens, est composé de quatre grands thèmes. Le deuxième guide, destiné aux cadres expatriés, est composé de cinq thèmes.

Dans le guide d'entretien destiné aux locaux, le premier thème est consacré aux données signalétiques sur le salarié local : formation, expérience, âge, sexe, mission et activité de la filiale. Le second thème s'intéresse aux expériences de travail avec les expatriés. Le troisième thème est axé sur l'adaptation des salariés locaux avec les expatriés : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale, le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines, le rôle des expatriés. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les salariés locaux de l'expatriation et de l'expatrié.

Dans le guide d'entretien destiné aux cadres expatriés, le premier thème est consacré aux informations sur l'expatrié et la filiale locale : nationalité, âge, mission, date d'arrivée au Maroc ou en Tunisie (dans le pays d'accueil), situation familiale et activité de la filiale locale. Le second thème s'intéresse au choix de l'expatriation. Le troisième thème est axé sur les expériences de travail avec les locaux marocains et tunisiens. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les cadres expatriés des locaux marocains et tunisiens : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale. Enfin le cinquième thème traitera des perceptions des cadres expatriés à l'égard des locaux marocains et tunisiens.

2.2. La démarche de réalisation et d'analyse des entretiens

Les entretiens sont réalisés à la date et aux heures retenues par les personnes interrogées et d'une durée d'environ une heure. Avec l'accord des interviewés, les entretiens sont enregistrés sur dictaphone afin de conserver l'ensemble du contenu. Les entretiens se sont déroulés suivant quatre étapes (Giannelloni et Vernette, 2002) : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel), la conclusion (recueil des derniers propos).

Une analyse de contenu thématique, à la fois verticale (entrevue par entrevue) et transversale (inter-entrevues), est utilisée comme méthode de traitement des informations qualitatives (Poirier *et alii*, 1993 ; Giannelloni et Vernette, 2002). La retranscription est effectuée après chaque entretien. Elle s'accompagne de l'élaboration d'une fiche de synthèse comprenant les principales informations. Un journal de recherche regroupant les impressions et détails observés lors des entretiens est tenu. Au même temps, les thématiques abordées s'étoffent, ce qui permettrait d'élaborer un dictionnaire de thèmes liés à la maîtrise progressive des données qualitatives (Frimousse, 2006).

Le matériel recueilli par notre étude qualitative donne lieu à une analyse de contenu. L'analyse vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Aktouf, 1992 ; Wacheux, 1996). Il est à préciser que l'analyse de contenu regroupe l'ensemble des techniques d'analyse des communications dont l'objectif est d'obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances (Bardin, 1993) relatives aux conditions de production/réception des messages décrits (Wacheux, 1996). L'analyse de contenu comprend un ensemble de techniques à savoir l'analyse lexicale, la syntaxique et la thématique (Giannelloni et Vernette, 2002) :

- Analyse lexicale : mots, phrases (nature et richesse du vocabulaire).
- Analyse syntaxique : mots, phrases (structure du discours).
- Analyse thématique : phrases, paragraphes, thème.

Tableau n° 1 : les trois étapes de l'analyse de contenu

Phases	Opérationnalisation
Catégorisation	Coder le texte à partir de thèmes
Inférence	Expliquer ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé.
Interprétation	Déterminer l'interprétation par les questions de recherche

(Source : Wacheux, 1996)

2.3. Présentation de l'échantillon

La réalisation des entretiens nécessite au préalable la sélection de plusieurs firmes multinationales localisées sur le territoire marocain et tunisien. À cet égard, nous avons constitué une première liste d'entreprises à partir de la documentation existante sur les multinationales françaises et anglaises ayant des filiales au Maroc et en Tunisie. Ensuite, nous avons fait recours à la base de données du cabinet DIORH au Maroc et de l'Association des responsables de formation et de gestion humaine des entreprises (ARFORGHE) en Tunisie pour établir une deuxième liste d'entreprises.
Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées sont reproduites dans le tableau n° 2. Il s'agit essentiellement d'entreprises industrielles ou de services dont la taille est souvent supérieure à 500 employés. Au niveau caractéristiques des cadres locaux interrogés, l'enquête révèle que la population est à forte dominance masculine (6 femmes et 16 hommes), relativement jeune (21 cadres ont moins de 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (bac+4 et plus) à caractère général et occupant essentiellement une fonction en étroite relation avec la gestion de ressources humaines. En ce qui concerne les expatriés enquêtés, l'enquête montre que la forte dominance est aussi masculine (femmes et heaumes), relativement âgée (cadres ont plus que 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (entre le bac+3 et le bac +4) à caractère technique et exerçant des responsabilités reparties dans les différentes fonctions de l'entreprise.

3. Présentation et discussion des résultats

D'abord, nous nous intéressons au contenu manifeste des réflexions des interviewés locaux à l'égard de l'expatrié et des interviewés expatriés à l'égard de l'expatriation et des locaux. L'étude du contenu des propos recueillis auprès des expatriés et des locaux marocains et tunisiens nous permettra de dégager certains axes forts qui ont contribué à faciliter l'adaptation dans le pays d'accueil, quelques difficultés qui l'ont freinée et la réaction des locaux face à l'iniquité des salaires et des responsabilités.

Tableau n° 2 : présentation de l'échanillon au Maroc et en Tunisie

Entreprises	Secteurs	Taille
1	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
2	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
3	Industrie de l'automobile	[201 à 500]
4	Industrie électronique	[50 à 200]
5	Industrie du bois	[50 à 200]
6	Industrie pharmaceutique	[50 à 200]
7	Industrie pharmaceutique	[50 à 200]
8	Industrie pharmaceutique	[50 à 200]
9	Industrie électronique	[201 à 500]
10	La grande distribution	Supérieure à 500
11	La grande distribution	Supérieure à 500
12	Secteur pétrolier	[50 à 200]
13	Secteur bancaire	Supérieure à 500
14	Secteur bancaire	Supérieure à 500
15	Secteur bancaire	Supérieure à 500
16	Secteur bancaire	Supérieure à 500
17	Services, télécommunication	Supérieure à 500
18	Services, télécommunication	Supérieure à 500
19	Services, télécommunication	Supérieure à 500
20	Services	[50 à 200]
21	Services	[50 à 200]
22	Services	[50 à 200]
23	Services	[50 à 200]
24	Agroalimentaire	[50 à 200]
25	Agroalimentaire	[50 à 200]

3.1. Les représentations des locaux et des expatriés

Les principales représentations des cadres locaux et des expatriés quant à l'expatriation structureront l'interprétation des résultats des différentes interviews effectuées.

3.1.1. L'influence de la langue et la communication

L'analyse des interviews révèle que la méconnaissance de la langue arabe par les expatriés et de la langue française par les marocains et les Tunisiens constitue un frein pour la communication et une entrave à la circulation de l'information dans les deux sens.
Plus spécifiquement, dans certaines strates des organisations, notamment au niveau des départements de production (personnel d'exécution), les locaux maîtrisent généralement moins bien le français qu'au niveau des départements administratifs (cadres) *« La langue : une vraie barrière, la langue, est très difficile à apprendre, c'est la prononciation. Au bout de 6 ans, je comprends beaucoup et je prononce très mal. J'ai suivi pendant un an des cours d'arabe à l'institut français ».*
Soulignons qu'au niveau des locaux qui sont appelés à faire un travail simple, répétitif sans qualification professionnelle pointue et sans recours à une technologie, la connaissance de la langue française n'est pas indispensable. Cette difficulté de la langue peut être neutralisée grâce à la maîtrise de la langue française des cadres locaux qui servent de charnière à la transmission de l'information entre les deux partenaires « *Sur le plan professionnel, moitié en arabe moitié en français. 80 % des marrakchis comprennent très bien le français. Tout est bilingue dans les banques, dans les mairies, la déclaration des sociétés, excepté les juridictions qui sont en arabe. C'est en parlant qu'on apprend ».*
Concernant les expatriés, leur statut leur confère le droit de ne pas être en mesure de connaître la langue arabe, ce qui n'empêche pas certains d'entre eux de faire l'effort d'apprendre des mots en arabe utilisés souvent dans l'exercice de leur fonction « *en ce qui concerne la langue, niveau de la compréhension de la langue 6,5/10, j'apprends à droite et à gauche, je suis en apprentissage auprès de mes amis ».* Nous nous inscrivons ici dans la pensée de Barrett et Bass (1976) selon lesquels la volonté de communiquer comprend la volonté d'utiliser le langage du pays hôte et le désir de comprendre et de se lier avec des nationaux. Le degré de maîtrise de la langue du pays d'accueil devrait faciliter l'adaptation et le transfert des compétences.
Il est évident qu'un effort fourni par les expatriés, au niveau de l'apprentissage de la langue arabe, favoriserait dans une large mesure les relations mutuelles ; ce qui constituera déjà un premier pas vers l'adaptation. À cet effet, Mendenhall et Oddou (1985) montrent que, à part le niveau linguistique « de survie », c'est le réel désir de communiquer qui prime ici sur le niveau de maîtrise de la langue étrangère. C'est peut-être en ce sens que les expatriés interviewés soutiennent l'idée que les lacunes constatées au niveau de la maîtrise de la langue n'influent pas sur l'adaptation, le transfert de compétences ou l'efficacité professionnelle.
Au niveau de la communication, il arrive rarement que les locaux fassent preuve d'une méfiance à l'égard des expatriés. Dans les structures multinationales, toutes les informations communiquées aux expatriés sont contrôlées et filtrées par les cadres locaux afin de maîtriser au maximum les situations de prise décision *« Au niveau de la circulation de l'information il y a un grincement, l'information ne m'est communiquée qu'après l'autorisation de responsable local, c'est une chose que j'ai apprise. Il y a des choses qui se disent et des choses qui ne se disent pas ça dépendent des directives, ce qui n'est pas normal… ».*

3.1.2. La convivialité des locaux

Tout en s'appuyant sur la notion d'adaptation internationale et de la décision de l'expatriation (Cerdin, 1996), nous avons essayé de cerner l'adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil). Nous avons saisi cette adaptation à partir des items suivants : socialisation avec les nationaux hôtes, contact avec les nationaux hôtes en général, contact avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes. Les résultats des interviews révèlent le caractère convivial et spontané des locaux qui procurent aux expatriés des facilités pour s'adapter à l'environnement de la filiale et au comportement des locaux, *« une vraie disponibilité des gens très gentille et vraiment serviable dans le sens du service. Pas serviles mais serviables. Ils le font d'une manière généreuse. En France, on prend cela pour de la servilité et de la soumission complète ».*

3.1.3. La famille et l'adaptation interculturelle

La famille, notamment le conjoint des expatriés, joue un rôle déterminant dans l'expatriation et l'adaptation interculturelle des expatriés aussi bien au sens positif que négatif. L'inadaptation de la famille est une cause décisive de l'échec de l'expatriation qui se traduit par un rapatriement prématuré. Ce constat issu de nos entretiens en Tunisie est aussi celui de Black et Stephens (Black et Stephens, 1989) qui parlent de causes récurrentes de rupture de contrat. Dans ce sens, les travaux de Cerdin (Cerdin, 2000) montrent que l'adaptation générale des cadres français expatriés est en moyenne supérieure à l'adaptation de leur partenaire. Pour le conjoint, la rupture avec la vie familière de son pays, avec ses proches et avec ses amis peut se ressentir d'une manière profonde à cause de l'absence d'une structure de vie occidentalisée. Ce problème se pose avec beau-

coup plus d'intensité pour les conjoints ayant quitté leur emploi à cause de l'expatriation. Ajoutons à cela l'absence fréquente du mari qui est obligé d'investir plus de temps dans le domaine professionnel suite aux lourdes responsabilités dans la nouvelle organisation. Notre étude révèle que tous les expatriés et les épouses expatriées passent inéluctablement par une période difficile caractérisée par un déséquilibre entre travail et famille. Un délai d'adaptation est essentiel à un nouvel équilibre.

3.1.4. L'adaptation interculturelle et l'efficacité professionnelle

Il est évident que l'adaptation interculturelle influence l'efficacité professionnelle. Un expatrié mal adapté ne peut exercer son activité professionnelle efficacement. La performance professionnelle est d'autant plus grande que le niveau d'adaptation est élevé.
Les entretiens menés permettent de constater que les expatriés présentent des différences d'attitudes à l'égard de la hiérarchie. Le caractère normatif des structures hiérarchiques prévaut sur la dimension relationnelle chez les expatriés, la tendance étant inversée chez les locaux.
Par ailleurs, la notion de temps n'a pas la même valeur en France qu'au Maroc et en Tunisie. Il n'est pas géré de la même façon. Une habitude ancestrale persiste encore chez les locaux à savoir, le report de l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un travail d'un jour à l'autre, d'une heure à l'autre *« on arrive à comprendre comment les locaux fonctionnent et à trouver un langage commun. Exemple : quand on vous dit 5 minutes cela veut dire plus tard. Donc pour remédier à ce problème, il faut dire maintenant. Il faut fonctionner dans leur tête comme eux ».* Cette caractéristique est assez peu compatible avec le modèle français du rapport au temps. Sans doute, nous nous inscrivons en effet dans deux systèmes temporels différents de type monochronie en France et polychronie au Maroc et en Tunisie. Toutefois, dans certaines entreprises, le pari est gagné et les expatriés, avec beaucoup d'efforts et d'abnégation selon leurs témoignages, sont parvenus à habituer les locaux aux concepts de délai.

3.2. Transposition du modèle de la maison mère et apport de l'expatrié

Les expatriés, transposant généralement le modèle de fonctionnement de la maison mère, n'apportent de valeur ajoutée qu'au sens opérationnel (expérience). La présence d'expatriés (notamment français) est une valeur ajoutée, en termes de satisfaction des clients qui pensent que l'expatrié contribue à la qualité, à la confiance et à la compétence. Au niveau des locaux, ces derniers pensent néanmoins que les expatriés coûtent cher, et qu'une fois les savoir-faire transférés, leur présence n'est plus indispensable en dehors de l'image client. Ils remarquent que les expatriés « ont une véritable culture d'entreprise » au sens où ils respectent les horaires et les engagements.
D'après les locaux, l'expatrié constitue un apport sur le plan technique. Il est perçu dans un rôle de leadership, apportant un savoir-faire et certains modes de fonctionnement en ce qui concerne la Tunisie ; ce qui est jugé non négligeable (art de convaincre et d'argumenter). Ils qualifient l'expatrié de « médiateur » dans l'apport de solution. L'expatrié est jugé indispensable car il apporte une expérience acquise au sein du groupe et à l'international « *L'expatrié apporte avec son expérience, il ne vient pas pour mettre les choses dans l'ordre. On ne fait plus appel à l'expatrié pour « faire le flic », l'expatrié est la pour le transfert de compétences, coacher, former personnel un local dans le cadre de développement des gens ».* Alors qu'au Maroc nous avons pu relever un apport autre que le savoir faire en raison d'une très grande compétence des cadres locaux mais plutôt au niveau du savoir être. *« Je pense que le transfert de compétences se fait dans des cas rares. Cinq types de savoir : le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, le savoir faire- faire et le faire savoir. Il s'agit pour ce dernier de transfert de savoir, le « coaching » et l'accompagnement dans une dimension d'apprentissage. Dans la majorité des cas que j'ai vus, le transfert du savoir est très limité* ».

3.3. Les freins, les blocages et les facteurs facilitant la collaboration

En dehors de la langue de communication, les résultats de notre étude révèlent de nombreux facteurs susceptibles de freiner ou de faciliter la collaboration entre les cadres locaux et les expatriés.

3.3.1. Les freins, les blocages

Le cadre local évoque la difficulté de certains expatriés à transférer leurs compétences, en dehors de ceux de « bon calibre ». Il regrette que ces expatriés soient sélectionnés par la maison mère et non par la structure accueillante. Il est regrettable que l'avis des locaux ne soit pas pris en compte dans le traitement du « dossier expatrié ». Les expatriés doivent faire preuve de bonnes facultés d'adaptation et ne pas porter de jugements tels que les rapports des locaux avec le travail. Si on n'adhère pas aux principes de l'autre, il faut néanmoins en tenir compte pour pouvoir échanger et communiquer. Les expatriés les mieux adaptés ont tendance à interpréter sans juger ni évaluer le comportement des locaux (Ruben et Kealey, 1979).

3.3.2. Les facteurs facilitant la collaboration

La maîtrise de la langue des expatriés (le français) est un facteur essentiel à la compréhension de leurs valeurs.

La faculté d'adaptation ainsi que leur respect des locaux sont soulignés par les locaux. Selon les interviewés, l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre et l'humanisme l'emporte sur les disparités pour permettre l'équilibre entre les cultures. Les deux cultures se conjuguent et s'enrichissent, tandis que le respect mutuel permet le développement de relations positives. Les expatriés qui s'adaptent bien au contexte maghrébin sont ceux qui ont été sans doute initiés à la culture locale au préalable par des courtes missions de découverte.

Conclusion

Au terme de cette étude, nous pouvons souligner qu'elle fait état des caractéristiques culturelles spécifiques avec des différences sur le plan des systèmes temporels, ou encore sur le plan des rapports à la hiérarchie des locaux par rapport aux expatriés. Cependant, malgré ces différences (et d'autres telles que la religion, les habitudes et les coutumes), l'expatriation peut être considérée comme réussie. Les « grincements » qui subsistent sont en partie « gérés » grâce à la convivialité, voir à la tolérance des locaux. Cette caractéristique, qui n'est sans doute pas internationale, impliquera donc une attention particulière dans d'autres pays accueillants des multinationales. En dehors de la faculté d'accueil des locaux, il faut aussi se pencher sur le potentiel d'adaptation de l'expatrié. Globalement, les expatriés, en particulier les français, présentent d'après les locaux de bonnes facultés d'adaptation. Cependant nous devons préciser que parfois le local se sont « colonisé marginalisé » par l'expatrié. L'expatriation est souhaitée dans les deux sens c'est-à-dire envoyer des locaux dans les maisons mères. Pour finir, l'encadrement de la famille devra contribuer à faciliter « l'acclimatation » de l'individu, acclimatation dont les conditions débordent du cadre du travail. La bonne gestion des compétences expatriées dans le cas de notre étude agit positivement sur la bonne gouvernance des entreprises. L'aspect cultuel s'est révélé déterminant et les expatriés ont pu s'intégrer grâce au partage d'une même langue : le français et des parcours de formation presque identiques.

Bibliographie

Aktouf, O., (1992), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations »*, HEC Presses, Canada.

Bachiri, M., **Frimousse S. et Jennane A,**. (2006), *« Ailleurs dans le monde »* in : Peretti J.M. *Tous différents*, Édition d'organisation, Paris.

Bardin, L., (1993), « *L'analyse de conten »*, Paris, Presse universitaires de France.

Barrett, G. V. et **Bass, B. M.** (1976), "Cross cultural issues in industrial and organizational psychology ", in M. D. Dunnette (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand - McNally College Publishing, pp: 1939-1686.

Blanchet A., (1987), « *L'entretien dans les sciences sociales »*, Éditions Dunod, Paris.

Cerdin, J.L., (1996), « *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation* », Edition d'organisation, Paris.

Cerdin, J.L., (2000), « L'adaptabilité des cadres français expatriés », *Revue Gestion 2000*, Vol. 5, pp. 57-70.

Cerdin, J.L., (2002), « L'expatriation », deuxième édition, Editions d'Organisation, Paris

Frimousse, S. (2006), « Internationalisation des entreprises et hybridation des pratiques de GRH : le cas du Maghreb », Thèse de Doctorat sous la direction de J. M. Peretti. IAE de Corse.

Ghertman, M. (1977), « La gestion internationale des ressources humaines », *Revue Française de Gestion,* mai-juin/juillet-août, pp. 71-80.

Giannelloni, J.**L**. et **Vernette, E**. (2002), « *Études de marché »*, Édition Vuibert, Paris.

Grenier, C. (1998), « *Conjoncture économique et premier emploi des immigrants nouvellement arrivés au Québec »*, mémoire de maîtrise en sociologie, Université de Montréal, 119 p.

Harakat M (2006) « Gouvernance globale et crise de la gestion publique dans les pays en voie de développement : enjeux scientifiques et pédagogiques ». 16 p.

Mendenhall, M. et **Oddu, G.** (1985), "The dimensions of expatriates acculturation: a review", *Academy of Management Review*, Vol.10, pp. 39-47.

Mucchielli A. (1991), "*Les méthodes qualitatives*", Presse universitaires de France.

Poirier, J.**S**. ***et alii***. (1993), « *Les récits de vie : théorie et pratique* », Presse universitaires de France.

Rebérioux A (2003), « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme », *Revue d'économie industrielle*, n° 104, 2003

Romelaer, P. et Huault, I. (1996), « La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can* », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 19-37.

Ruben, B. et Kealy, D.J. (1979), "Behavioral assessment of communication competency", *Canadian International Development Agency*, Ottawa.

Shah A. & Seacter M., (2004) « Lutte contre la corruption » Revue Finances et développement ; décembre.

Wacheux, F. (1996), « *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion* », Édition Economica, Paris.
- *Le Grand Robert de la langue française,* Paris, Dictionnaires Le Robert, 2001, 6 vol.
- Rapport Viénot « Le conseil d'administration des sociétés cotées » (CNPF et AFEP), juin 1995.
- Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M. Viénot (MEDEF et AFEP), 1995-1999.

Nouvelles pratiques de gouvernance dans le milieu hospitalier : enjeux pour la fonction cadre de santé et conséquences pour l'audit social

Anne-Marie Fray
Professeur
ESC Tours-Poitiers/ESCEM
amfray@escem.fr

Les pratiques de gouvernance essaiment à travers les différents secteurs de l'économie et le secteur hospitalier est en pleine mouvance sur des approches nouvelles pour lui : logique financière, rôle des parties prenantes, glissement des pouvoirs… Avec la réforme de la gouvernance, un nouveau mode de gestion se met en place dans les hôpitaux. De la direction générale jusqu'aux cadres de proximité, ce changement concerne tous les acteurs de santé de l'établissement.
Dans ce contexte, les critères d'audit social du milieu hospitalier évoluent avec les acteurs et avec leurs missions. À travers l'expérience des acteurs concernés au plus près du terrain, nous observerons les incidences de la nouvelle gouvernance sur ces acteurs, à travers une enquête exploratoire. Les pistes de réflexions soulevées voudront donner des éclairages à l'audit social tel qu'il devra s'exercer dans ces nouveaux contextes (nouveaux indicateurs, pratiques émergentes). Elles seront également un fil conducteur pour une réflexion globale et transversale sur le changement vers la gouvernance dans un secteur jusque-là peu touché par les logiques économiques.
Pour ce faire nous définirons dans un premier temps le chemin vers la nouvelle gouvernance hospitalière (1) depuis la perspective traditionnelle (1.1) jusqu'aux diverses transformations conséquentes pour l'organisation et les acteurs (1.2), puis dans un deuxième temps, nous dessinerons la fonction cadre (2) telle que décrite dans son statut (2.1) puis dans la perception des acteurs à travers l'enquête effectuée (2.2), pour ouvrir sur une discussion illustrant les critères émergents de la fonction (3).

1. La nouvelle gouvernance des hôpitaux : de quoi parle-t-on ?

La gouvernance hospitalière peut se définir comme un ensemble de systèmes et pratiques facilitant la représentation vers l'avenir, les stratégies de changements, les projets portés par des valeurs de confiance et de solidarité. Cet ensemble met en avant le partage des responsabilités, les contours des systèmes d'information et des modes de financement des organisations de santé (Budet, 2003). En ceci, elle s'oppose à la gouvernance d'entreprise (contrôle des dirigeants et intérêt des actionnaires), par son aspect stratégique et ses objectifs de projets qui concernent à la fois les shareholders (état, réseaux, caisses paritaires, mutuelles, universités, etc.) et les stakeholders (direction, corps médical, corps soignants, patients, service de gestion des services, etc.) (Limpens, 2003).
Deux modes de gouvernance sont donc à différencier : un mode de gouvernance externe entre les agences régionales d'hospitalisation et l'hôpital permettant de gérer les relations entre stakeholders et shareholders ;

un mode de gouvernance interne organisant le partage des responsabilités entre une direction et les sphères médico-soignantes (Dechamp, Romeyer, 2006). C'est sur ce dernier mode et plus particulièrement sur les conséquences dans les jeux des acteurs que nous porterons notre regard en analysant les limites du modèle traditionnel, pour mieux illustrer la définition des rôles concernés.

1.1. Une remise en cause du modèle traditionnel…

Le modèle classique de l'organisation hospitalière a été souvent décrit comme celui de la bureaucratie professionnelle au fonctionnement standardisé (Guerrero-Barney, 1996). Dans ce modèle, le pouvoir de la compétence donne une grande autonomie aux acteurs, mais ne met pas l'accent sur la coordination des activités, dans une logique de spécialité et de séparation des activités régie par l'application des procédures (Mintzberg, 1982).
Cette organisation administrative de l'hôpital a fait l'objet de nombreuses critiques dans des rapports officiels. Elle a été jugée déresponsabilisante et source d'une bureaucratisation excessive de l'hôpital : la mission d'audit Hôpital 2007 a, par exemple, identifié six dysfonctionnements majeurs touchant directement les fonctions, les rôles et les individus, mettant l'accent à la fois sur l'organisation, les structures et le manque de moyens :

- Un empilement souvent contradictoire de textes, règlements et autres contraintes sécuritaires.
- Une augmentation des procès vers les médecins, un manque de personnel soignant, une insuffisance d'investissement en matériels.
- Une pénurie générale de moyens que le corps médical doit gérer au quotidien.
- Une absence de prise en compte de la pénibilité et de la responsabilité dans les rémunérations, ainsi que des heures de travail effectuées.
- Une absence de prise en charge globale des malades, des difficultés d'information, des délais d'attente aux urgences, une pauvreté des établissements de soins de suite et de long séjour.
- Des conséquences souvent dramatiques : démographie médicale en chute libre, infections nosocomiales, droits des patients bafoués.

Au-delà de ces critiques, ce modèle organisationnel est soumis à des changements de l'environnement incompatibles avec son fonctionnement (Burns, Stalker, 1961) : recherche de performance et contraintes économiques, impératifs de qualité et de services, rationalisation des processus, nécessité de coordonner les processus entre les acteurs de même sphère (médico-soignants) ou inter-sphères (soignants/administration), fréquence accrue d'aléas et de situations d'urgence.

L'ensemble de ces changements appelle donc une nouvelle forme d'organisation, tournée vers la coopération, le partage des ressources, et l'intérêt du patient : cette forme d'organisation repose sur une logique d'intégration, où les directions doivent piloter les décisions stratégiques et déléguer au plus près du terrain les activités.

1.2. Conduisant à une redéfinition des rôles et des pouvoirs…

La réforme de la gouvernance hospitalière va modifier la direction, les instances et l'organisation de l'organisation et de son règlement intérieur en redistribuant les responsabilités au sein d'un organigramme où collégialité et proximité des décisions sont réparties selon un nouvel agencement.
La nouvelle gouvernance hospitalière se met en place dans une logique d'intégration, prenant en compte les enjeux de coordination, et centrée sur le patient : elle induit de formaliser l'intégration de façon durable, toute structure éphémère entraînant un effet contre intuitif sur l'objectif recherché. Cela suppose la mise en œuvre de processus managériaux entre les organes administratifs et médicaux, et à l'intérieur même de la sphère soignante, processus encadrés par une procédure souple de fonctionnement.

Par un fonctionnement en contractualisation interne

Globalement, la nouvelle gouvernance hospitalière est basée sur trois grands principes : l'augmentation de l'autonomie de l'hôpital, de plus larges responsabilités pour tous les acteurs, la généralisation de contrats entre les acteurs. Elle se traduit par un nouveau mode de fonctionnement de l'hôpital qui privilégie les notions de proximité et de gestion médico-administrative, une volonté de lier plus fortement autonomie et responsabilité afin d'améliorer la réactivité de l'organisation hospitalière et de permettre de s'adapter aux nouvelles exigences (qualité, tarification à l'activité), une démarche pour une meilleure prise en charge du patient en rapprochant la décision au plus près du terrain, un regroupement d'activités pour une masse critique adéquate (Couty, 2002).
Concrètement, l'organisation interne des établissements de santé est simplifiée par la mise en place des pôles d'activité dans une démarche de contractualisation interne, donnant lieu à la déconcentration de la gestion au plus près du terrain. Pour chaque pôle d'activité, il est institué un conseil de pôle dont les attributions, la composition et le mode de fonctionnement sont fixés par voie règlementaire. Chaque responsable de pôle contractualise avec le directeur et le président de la commission médicale d'établissement les objectifs de pôle et les moyens dont il dispose à cet effet. Le responsable médical du pôle est assisté par un cadre de santé pour l'organisation, la gestion et l'évaluation des activi-

tés qui relèvent de sa compétence. Un projet de pôle est élaboré par le conseil de pôle dont les membres sont élus (et non plus tirés au sort comme dans les anciens conseils de service). Ce projet de pôle prévoit l'organisation générale, les orientations d'activité ainsi que les actions à mettre en œuvre pour développer la qualité et l'évaluation des soins.

Le fonctionnement en contractualisation interne, repose donc à la fois sur un cadre législatif évolutif (de 1990, point de départ, jusqu'aux ordonnances de 2005), sur une formalisation par pôle, et sur une approche gestionnaire l'ouvrant aux objectifs, à la mutualisation des moyens et à la gestion de proximité.

Par une redéfinition des rôles d'acteurs concernés

Mais la contractualisation des pôles est également une convention, qui repose sur un accord de volonté sous conditions : les parties doivent être consentantes, avoir la capacité à contracter sur un objet certain et pour une cause licitée. Elle sous entend donc la construction d'une confiance réciproque et d'une responsabilité de chacun des acteurs envers les parties contractualisantes. En ce sens, elle est à la fois une volonté, un outil, une démarche : volonté des différents acteurs, outil d'adaptation aux nouvelles contraintes, démarche de définition des objectifs et de la mise en œuvre des moyens (Dechamp, Romeyer, 2006).
La contractualisation interne, dans ce contexte, interpelle de plus deux principes de proximité qui vont peser sur les rôles des acteurs : le principe de fongibilité, ou transfert de compte à compte permettant une plus grande autonomie dans la gestion de ressources, le principe de subsidiarité, où tout ce qui peut être délégué doit l'être au plus près du terrain. Or ces principes ne peuvent s'appliquer que dans une culture d'échanges entre les différents acteurs.

Les conséquences de cette nouvelle façon de travailler ensemble vont être multiples. Les notions traditionnelles de services et de hiérarchie sont bousculées pour favoriser le travail en commun et la mutualisation optimum des moyens. Le management de proximité devient une nouvelle compétence à développer dans le contact quotidien et la mise en œuvre des objectifs de pôle.

2. Étude de l'acteur hospitalier dans la nouvelle gouvernance

Pour illustrer le devenir de l'acteur hospitalier, nous avons choisi de travailler sur le champ du cadre de santé de proximité : acteur de terrain, interface entre la hiérarchie de pôle et les soignants, sa fonction doit s'articuler dans la nouvelle forme de gouvernance sans que les textes aient prévu ce changement. À travers un questionnement sur l'évolution de sa fonction, nous mettrons en évidence des facteurs émergents dont l'auditeur tiendra compte pour sa perception de situation. Pour cela, nous donnerons d'abord une définition plus statutaire de sa fonction. Les résultats de l'enquête nous permettront d'ouvrir une discussion et de poser des pistes de réflexion pour l'organisation.

2.1. La complexité de la fonction cadre de santé dans les textes

Le cadre de santé est l'acteur de proximité qui se situe le plus près des équipes. Sa fonction et son statut implique une capacité de glisser dès la prise de fonction d'une posture et d'un métier de soignant à un rôle d'encadrant (manager) voire d'enseignant (formateur).
Plus complexe qu'elle ne le laisse supposer au vu de sa fiche métier de base, cette fonction requiert outre les savoirs techniques de la profession, des connaissances en matière de santé publique, des capacités de communication écrite et orale pour accomplir efficacement les tâches quotidiennes administratives et relationnelles, des compétences indissociables des motivations individuelles et de la culture hospitalière. Le tableau 1 présente un aperçu déjà substantiel des compétences demandées pour la mission globale à effectuer. Cette mission est éclairée par un référentiel national de cadre de santé, utilisé par les organismes de formation et par les directions de ressources humaines d'établissement : ces dernières ont latitude de le modifier suivant les caractéristiques locales. (Voir tableau 1).

Face à une telle fonction, au carrefour de compétences aussi techniques que relationnelles, les cadres de santé ne peuvent que s'interroger, sur la nature et le devenir de leur profession. Mais cette interrogation se fait en fonction des enjeux soulevés par la nouvelle gouvernance, enjeux interpelant leur fonction et leur rôle dans la gestion de proximité induit par la contractualisation interne. En effet, la vision d'une conception positiviste de la gestion traditionnelle s'estompe au profit d'une vision constructiviste de l'organisation du travail : il ne suffit plus d'apprendre à maîtriser une fonction, il faut apprendre à apprendre pour entreprendre et réaliser des projets collectifs. La gouvernance prend alors la forme d'un processus permettant aux soignants d'acquérir des compétences visant à mettre le malade au centre du dispositif. Mais elle exige également du cadre qu'il prenne sa place au centre de ce dispositif, lieu de parole autant que de contraintes organisationnelles, techniques et économiques (Peyre, 2006).
Au-delà des schémas classiques de la gestion participative, l'intérêt du concept de gouvernanc**e,** est de marquer l'intention de glisser d'un management instrumental codifié par le règlement, à un construit organisationnel, validé par les résultats, c'est-à-dire un

Tableau 1 : *extrait fiche métier du cadre de santé. Source : CHU*

Mission du cadre de santé	
Responsable de la gestion d'une unité – référent professionnel – Rôle d'encadrement et d'animation sur son unité – Responsable de l'application de la prescription médicale. Il participe à la définition du projet de l'unité et à l'optimisation des ressources humaines. La prise en charge de la personne soignée est effectuée sous sa responsabilité.	
Compétences demandées	
Par domaines *(s'y connaître en…)*	Gestion, éducation, organisation, communication, encadrement, animation, médiation, formation, évaluation…
Par activités *(être capable d'agir efficacement en matière de…)*	Conception, réalisation, évaluations d'action collective. Gestion économique et financière de services. Gestion des ressources humaines. Communication inter-individuelle et de groupe. Accompagnement du changement et de développement de l'autonomie des acteurs.
Par actions spécifiques *(savoir intervenir au niveau de)*	Conception et mise en œuvre de programme et d'actions de formations. Évaluation des prestations et des personnels. Analyse des pratiques professionnelles. Rédaction d'articles professionnels. Commande et participation à des travaux de recherche. Professionnalisation des personnels. Analyse stratégique des situations et des systèmes. Médiation dans la conduite de projets.
Compétences transversales *(pouvoir relier, coordonner)*	Intervention spécialisée étendue sur plusieurs sites, unités ou niveaux hiérarchiques et mariant différentes compétences et responsabilités afférentes aux domaines, activités et actions décrites.

aboutissement du système appelé à produire une efficacité générale, pour répondre à la demande des individus, de la société, et du secteur de la santé. C'est dans ce contexte que nous avons réalisé une enquête auprès de cette fonction.

2.2. Les attentes de la fonction cadre dans les faits

Notre enquête porte sur 89 questionnaires administrés au printemps 2007 sur les régions Centre et Poitou Charente, auprès d'un public en formation managériale. Cette formation porte sur la fonction « cadre de santé » et prépare à en exercer les responsabilités. Sur l'ensemble des répondants, 87 % sont « faisant fonction », c'est-à-dire en poste d'encadrement, sans en avoir le statut (et la rémunération). Le statut officiel ne peut être acquis qu'après validation de la formation. Au moment de l'enquête, l'ensemble des répondants termine son année de formation à temps plein au sein d'un Institut de formation des cadres de santé (séminaires et stages). Les résultats présentés à ce jour portent sur les 89 répondants (mai 2007), soit 100 % de l'échantillon pressenti. Les questions ont été formulées, soit sur questions à choix multiples, soit sur questions ouvertes nécessitant une synthèse pour cette présentation. L'ensemble du traitement quantitatif s'est fait sur logiciel Sphinx. Pour les questions ouvertes, le corpus de données constitué a été traité à l'aide de la technique d'analyse thématique verticale et horizontale inter-

réponses. Compte tenu de l'hétérogénéité des idées et concepts abordés par les répondants, il est apparu nécessaire de procéder à un regroupement analogique des groupes de mots issus des retranscriptions brutes, puis à une homogénéisation des catégories. Ceci nous a permis, ensuite, de faire émerger une grille de catégories inter-répondants. Puis, nous avons classé les différentes catégories retenues en vue de faire émerger les résultats suivants. Enfin, nous avons utilisé un décodage à partir des concepts de la revue de littérature sur la gouvernance hospitalière et sur les liens managériaux soulevés par des travaux exploratoires antérieurs (Fray, Saulquin, 2005).

90 % des réponses proviennent de centre hospitalier local ou universitaire, 10 % de centres autres (maison de retraite, etc). Pour l'aspect statut et structure, 91 % de réponses sont issus du public (le reste par déduction est privé), près de 87 % des répondants sont cadres de santé en fonction, le reste étant en formation pour le devenir ou sur une autre fonction que soignant (administratif). Enfin, près de 78 % des établissements avaient été mis en situation de pôle (contractualisation interne) dans les mois précédents, ou étaient en cours au moment de l'enquête.

Rôles du manager

Nous avons interrogé les cadres de santé sur leur rôle tel que perçu avant et après la mise en pôle. Les réponses indiquent une baisse notable des fonctions d'organisation, accompagnement, contrairement à ce que laissent entendre les enjeux managériaux soulevés par la gouvernance.

Tableau 2 : *évolution du rôle des managers cadres de santé*

Rôles du manager avant mise en pôle	% de fréquence citation	Rôles du manager après mise en pôle	% de fréquence citation
organiser	69,7%	organiser	46,1%
prévoir	59,6%	prévoir	38,2%
accompagner/ motiver	51,7%	accompagner/ motiver	36,0%
évaluer	49,4%	évaluer décider	37,1%
décider	46,1%	animer	32,6%
animer	38,2%	communiquer	27,0%
communiquer	23,6%	garantir qualité soins	18,0%
garantir qualité soins	12,4%	contrôler	6,7%
négocier	7,9%	réajuster négocier	4,5%
réajuster	4,5%		
contrôler	5,6%		

Nouvelles missions émergentes

Nous avons demandé aux cadres de santé (par question ouverte) la teneur des missions qu'ils voyaient émerger dans le quotidien de leur fonction. Deux aspects ressortaient vivement des réponses : un premier aspect plus gestionnaire, un aspect plus managérial, sans que l'un ne l'emporte de façon décisive sur l'autre (les questions étant ouvertes, les deux aspects se sont retrouvés dans le plus grand nombre de réponses).

Aspect gestionnaire : mission de gestionnaire avec préoccupation financière et souci de mutualisation de moyens humains et matériels, de mise en place d'activités nouvelles suivie d'une réflexion sur les pratiques
Aspect managérial : mission de coordination et de collaboration auprès des équipes, mission d'évaluation (activités et personnel) dans un souci de responsabiliser le cadre et l'équipe

Attentes envers la hiérarchie

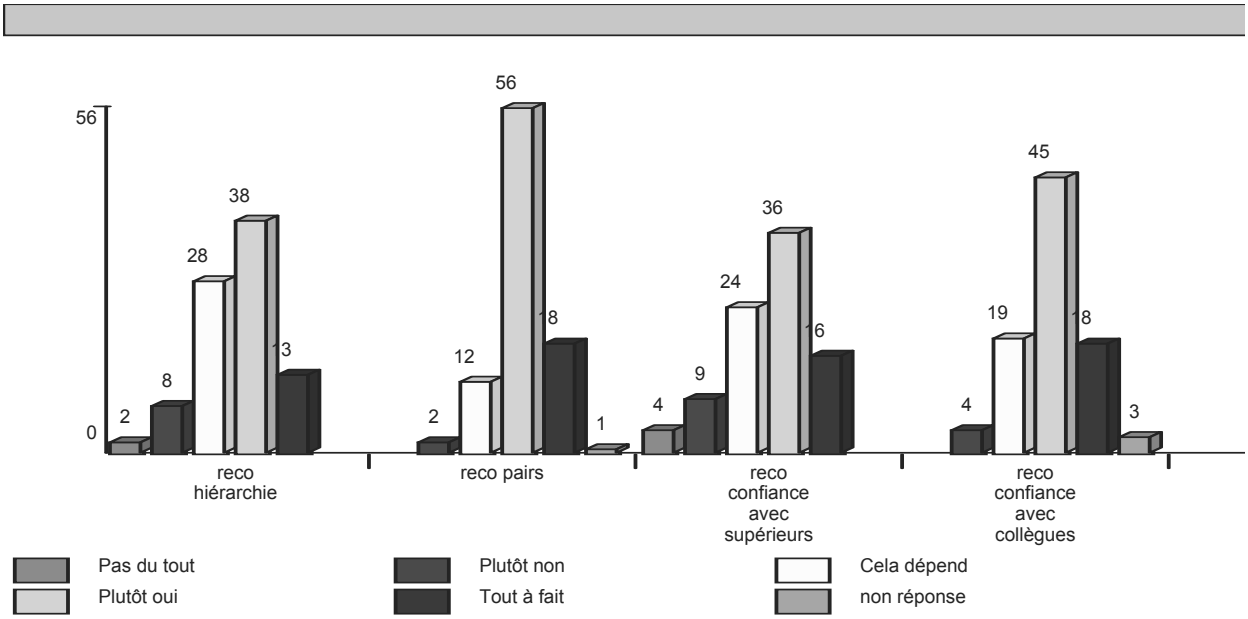
Nous avons demandé aux cadres de santé (par question ouverte) les attentes ressenties et/ou exprimées à leur hiérarchie dans le cadre de la mise en pôle. Quatre aspects ressortaient vivement des réponses sans que, là aussi, l'un ne l'emporte de façon décisive sur l'autre.

Premier bloc constaté : les cadres demandent une plus grande communication et information sur le travail des équipes en pôle et/ou sur la mise en pôle.
Deuxième bloc constaté : les cadres demandent une aide effective au niveau des moyens (matériels et humains), un accompagnement dans les projets, un soutien dans les décisions
Troisième bloc constaté : les cadres demandent une écoute et de la disponibilité, une transparence dans les décisions et une implication de la hiérarchie dans le partenariat entre les services
Quatrième bloc constaté : les cadres demandent globalement une facilitation de la hiérarchie pour le développement, l'évaluation. Ils demandent à être consultés et responsabilisés sur leurs activités.

Perception reconnaissance et confiance

Nous avons interrogé les cadres de santé sur leur perception au quotidien de deux items clés pour la mise en œuvre commune des projets de pôle. L'interrogation portait sur la reconnaissance par la hiérarchie vers les cadres (reco hiérarchie), la reconnaissance par les pairs ou collègues vers les cadres (reco pairs), la confiance portée à la hiérarchie par les cadres (reco confiance avec supérieurs), la confiance portée vers les pairs ou collègues par les cadres (reco confiance avec collègues). (Voir tableau 3 page suivante).

Tableau 3 : *perception de la confiance et de la reconnaissance avec hiérarchie et collègues.*



Items de manifestation de confiance par les supérieurs

À la question ouverte posée si oui, si plutôt oui, comment se manifeste cette confiance au travail, trois types de réponses se détachent :

Le premier bloc porte sur la délégation de missions et activités avec une montée en autonomie et en responsabilisation, une participation effective aux projets des cadres supérieurs, un avis pris en compte dans les décisions.
Le deuxième bloc met en avant une aide concrète sur la formation du cadre de santé, égalité de comportement entre faisant fonction et cadre titulaire et une communication continue avec le cadre supérieur.
Un troisième bloc met l'accent sur le comportement et le résultat des entretiens d'évaluation, et les signaux de reconnaissance verbaux et non verbaux devant les équipes.

Item de non-confiance par les supérieurs

À la question ouverte posée si non, si plutôt non, comment se manifeste cette non-confiance au travail, deux types de réponses se détachent :

Le premier bloc met en évidence le manque de communication et ses conséquences sur le respect de la personne, et sur la confiance montrée par le cadre supérieur. L'impression de ne pas avoir de « retour sur investissement du travail fourni » est très présente.
Un deuxième bloc porte sur la non prise en compte dans les décisions, le peu de lien avec les médecins et les jeux de pouvoir globaux des établissements.

Item de confiance par les collègues

À la question ouverte posée si oui, si plutôt oui, comment se manifeste cette confiance au travail, deux types de réponses se détachent :

Le premier bloc souligne une tendance nette à échanger librement dans les pratiques de travail, une entraide (problèmes de service, absences, etc) et un échange constant d'informations.
Un deuxième bloc porte sur les conseils échangés, des décisions prises et des réunions en commun, une égalité de comportement entre cadres titulaires et faisant fonction et une bonne ambiance au quotidien.

Items de manifestation de non-confiance par les collègues

À la question ouverte posée si non, si plutôt non, comment se manifeste cette non-confiance au travail, les réponses suivantes se détachent :

Globalement sont incriminés : la difficulté de prendre son poste dans le cas de faisant fonction (sans formation cadre au départ), ce qui augmente la charge de travail des cadres en poste et diminue la légitimité, l'absence de positionnement collectif, et dans certains cas un manque notoire d'échanges entre collègues.

Que faudrait-il pour que ça marche, ou les assises du bien-être au travail…

Un premier bloc souligne une demande constante de reconnaissance aussi bien officieuse (comportementale)

qu'officielle (mise en avant, souligner travail accompli, etc.). Une communication claire sur les objectifs et une implication dans leurs explications participent à cette demande. Enfin, la notion de temps (temps d'échanges, de régulation) s'ajoute à ce besoin de reconnaissance. D'une façon globale les acteurs demandent une prise de responsabilité et une reconnaissance de celle-ci.

Un deuxième bloc met l'accent sur le contenu insuffisant des échanges avec la direction qui paralyse parfois leur management. Une autonomie responsable et ouverte sur l'information accompagnée de moyens matériels et humains suffisants est également demandée.

Un troisième bloc dégage des questionnements sur l'évaluation du personnel et ses conséquences, et sur la formation permanente à mettre en place. Le sens du travail et les valeurs à pérenniser (dans les pôles en construction) sont également un questionnement réitéré.

Les difficultés rencontrées avant et après la mise en pôle : essai de comparaison.

Avant : la première difficulté constatée est le manque… Manque d'information, manque de personnel, d'autonomie, de transparence, de reconnaissance, de cohésion, de coordination, de mutualisation des moyens matériels et humains… Ainsi que le manque de lisibilité des politiques d'établissements.
La deuxième réside dans le cloisonnement entre services et corps de métier, auquel s'ajoutent le manque de moyens déjà cité et les délais de décisions trop long (peu de réactivité).
Un troisième bloc souligne les leitmotive du quotidien : absentéisme dans les équipes, jeux de pouvoir paralysant une décision, un sentiment de solitude renforcé par le côté administratif de plus en plus lourd de la fonction.

Après : l'accent est mis à la fois sur la charge de travail plus importante, et sur les difficultés de moyens humains en terme de mobilité et de polyvalence (comment gérer et développer ?). Ce qui corrobore l'interrogation sur la mutualisation des services, que l'on retrouve après cette mise en pôle.
Un deuxième bloc soulève les problèmes de motivation des équipes et du peu d'information qu'il leur est parvenu. La place des agents, la formation et l'évaluation reviennent dans les propos comme des interrogations très actuelles. Le niveau de décision, la collaboration entre hiérarchiques de même niveau et de niveau différent est également abordé.
Un troisième bloc présente les interrogations futures sur les mises en réseaux et leur animation, sur les moyens technologiques à développer, sur l'évolution des métiers et leur niveau de responsabilité, sur les ressources mises à disposition.

3. Discussion sur les nouveaux critères de fonctionnement

La gouvernance hospitalière met en avant des critères très précis éclairant son fonctionnement. Parmi ceux-ci nous avons pu déjà noter :

- Une représentation préalable de l'avenir et des stratégies de changement.
- Des valeurs de confiance et solidarité portant les projets communs.
- Des enjeux de coordination intra et inter équipes.
- Une communication sur les objectifs.
- Des pratiques de management de proximité des équipes.
- Un meilleur suivi du patient.

En nous appuyant sur ces critères et sur la gouvernance hospitalière telle qu'elle est analysée dans notre première partie, nous portons la discussion sur les aspects suivants.
Dans les rôles du manager, nous assistons à une baisse notable des fonctions d'organisation, de prévision et d'accompagnement. Deux phénomènes peuvent éclairer ce fait : l'enquête s'est déroulée plutôt dans la période de mise en place des pôles, ce qui explique que tout ne soit pas calé pour les managers de proximité ; la mise en place des pôles s'est souvent accompagnée d'une prise en main par les responsables de pôles, ceux-ci étant soucieux d'organiser les flux de travail suivant la meilleure prise en charge du patient et la contrainte budgétaire de la tarification à l'activité. Ce qui n'enlève rien à l'interrogation des managers de proximité sur leur rôle à travers ce résultat.
L'aspect gestionnaire est bien compris : il met l'accent sur le fait nouveau des finances et la mutualisation. L'aspect managérial est donc bien lié à cette compréhension des enjeux de la gouvernance sur le terrain.
Il n'est donc pas surprenant de voir une demande de lien et de coopération plus fort avec la hiérarchie : le champ encore expérimental de la mise en place suppose en effet un apprentissage par les acteurs de leur propre capacité à communiquer et à se coordonner.
Les pratiques de gouvernance vécues sur le terrain soulèvent pleinement l'enjeu incontournable de l'intégration et de la coopération. Les items de reconnaissance et surtout de confiance sont des critères permettant l'évaluation des liens entre acteurs. Le tableau suivant, non exhaustif, permet de synthétiser, à travers les réponses obtenues, les critères en émergence portant sur le fonctionnement de la fonction du cadre de santé dans le cadre de la nouvelle gouvernance et de la contractualisation sous forme de mise en pôle. (Voir tableau 4 page suivante).

Tableau 4 : *émergence des nouveaux critères de fonctionnement pour le cadre de proximité dans la nouvelle gouvernance hospitalière (mise en pôle).*

Ce que le cadre attend de ses supérieurs hiérarchiques	***Ce que le cadre attend de ses collègues***
Délégation donnée *Autonomie donnée* *Responsabilisation donnée* *Communication interactive* *Reconnaissance devant équipe* *Confiance montrée* *Soutien dans les décisions* *Formalisation du retour sur investissement* *Capacité à atténuer les jeux de pouvoir*	*Echange constant d'informations* *Non prise en compte du statut (faisant fonction)* *Formation et accompagnement en prise de poste*
Ce que le cadre intègre dans sa fonction	***Ce que le cadre considère comme facteur clé de succès de sa fonction***
Enjeux financiers *Enjeux de mutualisation* *Mise en œuvre nouvelles activités* *Réflexion sur et évaluation des pratiques* *Autonomie de l'unité (cadre + équipe)*	*Communication claire sur objectifs de pôle* *Temps de communication et d'apprentissage* *Moyens matériels et humains* *Suite donnée à évaluation (formation…)* *Valeurs fédératrices et sens du travail*

La prise en compte de ces critères, permettra sans doute d'améliorer l'apprentissage de la mise en œuvre et du fonctionnement de la gouvernance dans les équipes. En effet, l'objectif principal de la nouvelle gouvernance réside en trois enjeux pour les acteurs : rapprocher la prise de décision au plus près des acteurs de terrain par une délégation d'au niveau des pôles, développer l'évaluation des pratiques professionnelles, et décloisonner le fonctionnement de l'hôpital. Les réactions de cadres de proximité sont donc loin d'être antinomiques avec ces enjeux ce qui devrait faciliter le défi lancé par la nouvelle gouvernance, défi qui s'apparente à une révolution culturelle et structurelle modifiant les lignes hiérarchiques et fonctionnelles.

La question à poser maintenant est donc de l'ordre du conseil : quels sont les axes d'attention à développer pour que les acteurs s'engagent au mieux dans les objectifs ? Les propositions de réponses prennent alors des formes multiples :

- Éviter le retour à une « balkanisation » des services en accompagnant la cohérence des projets de pôles et en maintenant un lien entre pôle et structures internes.
- Structurer et piloter le développement de missions transversales au niveau des cadres de proximité : démarche qualité, certification, élaboration d'indicateurs communs entre les pôles, etc.
- Impliquer les acteurs suivant leur niveau et statut dans les processus de décision : politique de formation, évaluation des pratiques, amélioration de la qualité et de la sécurité des soins, organisation interne.
- Assurer les interfaces entre ces différentes politiques (par exemple, évaluer l'interface entre politique de soins, politique qualité et pratiques managériales).
- Identifier de nouveaux indicateurs : par exemple de qualité (outils, méthodes, vigilances), d'organisation (circuit, flux, plans, matériels), d'information (processus diffusion)

Ces réponses éclairent une réflexion globale et transversale sur le changement vers la gouvernance dans un secteur jusque-là peu touché par les logiques économiques.
Elles apportent à l'audit social un moyen de s'inscrire dans un paradigme interprétatif indispensable à ses objectifs par la compréhension du contexte de la nouvelle gouvernance sur le terrain et par le regard porté sur les critères et facteurs clés de succès émergents.
Pour l'organisation, elles s'inscrivent dans un apprentissage organisationnel sous paradigme constructiviste, l'organisation, le pôle, se devant d'être un système apprenant. On parlera alors de gestion, de management ou de pilotage par les processus. Processus cognitivement complexes et multiprofessionnels comme à l'hôpital où le plan de soins, par exemple implique des acteurs multiples et met simultanément en jeu des compétences croisées, spécifiques et transversales à la fois. Ce qui invitera ensuite à compléter le pilotage par les processus d'un pilotage par les résultats.
Enfin, la nouvelle gouvernance hospitalière est donc sans doute, et avant tout, un management par l'intelligence : « Plus qu'un simple changement de style, la gouvernance invite les acteurs à être moins passifs et plus responsables. Elle participe à une démocratisation locale, à une démocratisation du fonctionnement du

système. Elle exige pour cela transparence et loyauté, mais dans un souci d'efficacité. Elle accompagne projets et partenariats et se focalise sur les processus mis en œuvre au sein du système considéré et de son écosystème. » (Bouvier, 2004 p. 118).

Bibliographie

Bouvier A., (2004), *Management et sciences cognitives*. Paris, PUF.

Budet J. M. (2003), « Les clés de la gouvernance hospitalière », *Gestions Hospitalières*, n° 430*,* novembre*,* cahier 181.

Burns, T. et Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. Tavistock, london.

Charreaux G., (2005), Pour une gouvernance d'entreprise comportementale, *Revue Française de Gestion*, Jul/Aug, 31, 157.

Couty E, (2002), L'enjeu de la contractualisation interne pour les établissements de santé, *Gestions Hospitalières*, n° 416.

Dechamp G., Romeyer C., (2006), Trajectoires d'appropriation des principes de nouvelle gouvernance hospitalière par les médecins, *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique,* Annecy/Genève 13-16 Juin.

Fray A. M, Saulquin JY, (2005), Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier », Gestion 2000, Juillet-Aout.

Guerrero-Barney, I. (1996), Formalisation et contrôlabilité dans les hôpitaux publics : les causes de l'échec des réformes hospitalières en France, *3e journée de recherche en Sciences Humaines et Sociales du CEREG*, Annecy, Mars.

Limpens J.M., (2003), La gestion d'un hôpital sous l'angle de la corporate governance, *Gestions Hospitalières*, n° 430.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, éditions d'Organisation.

Moreau-Desfarges P., (2003), *La Gouvernance,* PUF.

Peyre P., (2006), La fonction cadre de santé : entre apprentissage de la gouvernance et complexité des relations à autrui, *Congrès de l'Association Française des Sciences du Système,* Pau.

L'audit social : l'œil de la gouvernance sociale ?

Alain Chamak
Directeur associé
KPMG SA
achamak@kpmg.fr

Céline Fromage
Responsable ressources humaines
KPMG SA
cfromage@kpmg.fr

Introduction

Le capitalisme s'adapte en permanence : après avoir accordé une importance exclusive aux actionnaires, il cède sous les assauts répétés des différentes vagues des courants de recherche sur le capital humain, pourtant d'inspiration libérale.
À présent, c'est la notion de gouvernance qui est remise en cause dans sa philosophie : l'actionnaire n'est plus la seule *partie prenante*. En effet, les salariés, forts de leur capital humain, revendiquent une place de choix au sein du gouvernement d'entreprise.

L'audit social constitue l'un des moyens les plus appropriés pour piloter l'entreprise dans cette nouvelle orientation, qui est aussi celle de la performance.

I. Vers une gouvernance socialement responsable

A. La Gouvernance : d'un mode d'organisation du pouvoir pour préserver l'actionnaire…

1. Les problématiques de gouvernance sont par nature anciennes

Dés lors qu'il existe, ou que se crée, une dissociation entre des apporteurs de capitaux, propriétaires de droits sociaux sur une entreprise, et des mandataires sociaux responsables de conduire les affaires de cette même entreprise, des problématiques de gouvernance se posent.
Sous des formes très variées, l'histoire économique fourmille de situations où des schémas de gouvernance ont dû être mis en place :

- Sociétés constituées entre propriétaires fonciers, fermiers, intendants…
- Groupements d'intérêts entre propriétaires de bateaux et/ou de marchandises d'une part, et de navigateurs d'autre part.
- Actionnaires, fonds d'investissements, et capitaines d'industrie.

2. Essor du capitalisme et gouvernance

Lorsque le chef d'entreprise est le principal actionnaire, et a fortiori lorsqu'il en est l'unique actionnaire, aucun problème de gouvernance ne se pose.
Cependant, dès lors qu'une dissociation d'intérêt émerge entre la direction de l'entreprise et les actionnaires, la situation change.

Deux principes contradictoires peuvent s'opposer :
- D'une part le principe de l'autonomie du dirigeant : il s'agit de permettre au dirigeant de développer la valeur de l'entreprise par la réalisation de son projet entrepreneurial.
- D'autre part, le respect du droit de propriété des actionnaires : il s'agit de s'assurer que les actionnaires ne sont pas lésés par le(s) dirigeant(s), et que les activités de l'entreprise se développent dans leur intérêt. L'importance croissante des marchés financiers dans le financement des économies, l'essor des bourses de valeur, l'émergence des fonds d'investissement et de pension, ont permis à l'actionnaire de faire de plus en plus entendre son point de vue et sa voix.

Les fonds d'investissement d'une part, et les associations d'actionnaires individuels, d'autre part, n'ont cessé de promouvoir un « activisme actionnarial » de nature à imposer aux dirigeants un plus grand respect de l'actionnaire.

3. Primauté de l'actionnaire : la théorie de l'agence

Dans la *théorie de l'agence* (Michaël JENSEN et William MECKLING - 1976), la firme n'est pas représentée par le seul entrepreneur, mais comme un « nœud de contacts » qui relie les « parties prenantes » (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs…).
Deux catégories de parties prenantes méritent une attention particulière :
- Les actionnaires, qui ne peuvent faire valoir juridiquement leurs droits qu'après que toutes les autres parties prenantes ont pu faire valoir leurs créances. Cette prise de risque spécifique justifie que, en contrepartie, ils puissent prétendre à l'appropriation exclusive du profit de l'exercice, et de l'actif net en cas de cessation d'activité.
- Les dirigeants, qui disposent d'une information privilégiée, et peuvent être tentés d'en profiter pour s'accorder des avantages particuliers, ou pour conduire l'entreprise dans une direction qui leur est davantage favorable qu'aux actionnaires.

B. Vers un modèle socialement responsable ?

La vision de la gouvernance à travers le prisme de la *théorie de l'agence* a été contestée à partir des années 1980. Un argument majeur n'a cessé de gagner du terrain depuis lors : les actionnaires ne peuvent pas prétendre que l'évolution de la valeur et de l'activité de l'entreprise les concerne exclusivement.

Les économistes ont été en effet de plus en plus nombreux à mettre en exergue la multiplicité des *parties prenantes* (« stakeholders »). Ils ont pu facilement faire le constat qu'en cas de faillite, les actionnaires ne sont pas les seuls perdants, et que d'autres *parties prenantes* peuvent subir des préjudices importants :
- Les salariés, qui perdent leur emploi, avec des conséquences possibles sur leurs crédits en cours, et même sur leur retraite.
- Les fournisseurs, susceptibles de perdre leurs créances, et tout ou partie de leur activité.
- Les clients, susceptibles de perdre des sources d'approvisionnement, et qui courent le risque de voir leurs prix d'achat s'accroître du fait d'une moindre concurrence.
- Les collectivités publiques toujours affaiblies par la disparition d'entreprises.

Parallèlement, l'écho favorable accordé par les acteurs économiques aux problématiques de la RSE, et la prise de conscience de la position centrale du capital humain dans l'entreprise, ont donné aux modèles de gouvernance tournés vers le capitalisme partenarial - par opposition au capitalisme de l'actionnariat - plus de légitimité.

1. Les facteurs externes d'incitation a une gouvernance socialement responsable

Les évolutions récentes de l'environnement économique et social des entreprises ont ébranlé le modèle traditionnel de gouvernance d'entreprise et ont posé la question d'un rééquilibrage du pouvoir des parties prenantes, notamment en faveur des salariés.

1.1. L'emergence des problématiques de RSE

Les problématiques liées à la RSE, et l'écho favorable qu'elles ont trouvé notamment au sein de la communauté financière au travers de l'investissement socialement responsable, sont venus bousculer les modes traditionnels de management et de gouvernance de l'entreprise.

La notion de responsabilité sociale des entreprises s'est développée dans le monde industrialisé à l'initiative d'organisations intergouvernementales ou régionales. Elle n'est autre que la déclinaison, au sein de l'entreprise, des concepts de finance éthique, de commerce équitable et de développement durable nés dans les années 1980. Plus qu'une simple mode, la RSE se traduit par des normes nationales et internationales, dont le point d'orgue sera la prochaine norme ISO 26 000, qui devrait asseoir l'attention portée par les entreprises au développement durable.

On peut retenir de la RSE la définition synthétique suivante proposée par la Commission Européenne[1] : « la

[1] Commission Green Paper 2001 « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility »

RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». Ce caractère volontariste ne doit toutefois pas éluder le fait que la motivation des entreprises à s'inscrire dans ce cadre est encore largement encouragée par des contraintes extérieures, au premier rang desquelles figure l'essor de l'investissement socialement responsable (ISR).

De plus en plus les entreprises sont contraintes de rendre des comptes à l'extérieur sur leurs pratiques sociétales, que les demandes émanent de la part d'acteurs qui sollicitent des preuves sur la légitimité de leur droit à agir, ou bien d'acteurs qui entendent évaluer les risques de l'activité et apprécier ainsi le caractère durable de leur investissement. Quelles qu'en soient les motivations, ces demandes d'informations encouragent les entreprises à mettre en place des actions visant un plus grand respect des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, et plus largement une meilleure gouvernance.

1.2. Les rebonds inattendus du concept de capital humain

1.2.1. Les fondements du concept

Il est probablement utile de revenir à la genèse du concept de capital humain. Deux économistes américains, Théodore Schultz (1902-1998) et Gary Becker (né en 1930, Université de Chicago), tous deux Prix Nobel, mettent en évidence que les individus développent tout au long de leur vie un capital par essence immatériel pouvant s'acquérir (par l'éducation), et se développer (par la formation continue, et l'expérience).

En termes raccourcis, ils définissent le capital humain comme l'ensemble des compétences d'un individu (savoirs, savoir-faire, mais aussi comportements), et considèrent que ce dernier en attend un retour sur investissement, comme pour n'importe quel capital financier ou matériel, sous forme de salaire notamment.

Ce concept aura un impact considérable sur l'économie du développement (OCDE 1998, 2001, 2004), sur l'économie de l'éducation, et au début du XXIe siècle, sur l'économie du savoir (Chamak et Fromage 2006).

1.2.2. Les rebonds du concept

Plusieurs courants de recherche ont décomposé durant les années 1990 le capital humain en deux composantes principales :

- Le capital humain *générique*, formé de compétences parfaitement transférables d'une entreprise à l'autre, y compris sur des secteurs d'activité différents, comme par exemple l'utilisation de logiciels informatiques répandus, les connaissances et l'expérience dans les domaines comptable, de la gestion commerciale, ou de la gestion de la production, etc.
- Le capital humain *spécifique*, formé de compétences difficilement transférables, parce que adaptées à la seule firme qui les a développées, comme par exemple les procédures ou savoir-faire « maison ».

Les enjeux de cette distinction sur les stratégies des entreprises en matière de formation des salariés sont bien sûr très importants (en matière de fidélisation par exemple).

Mais ils le sont tout autant pour les salariés : pourquoi investir dans du capital humain spécifique sans contrepartie, alors que celui-ci sera inutilisable en cas de départ de l'entreprise ? (Davenport 1999 ; Blair et Kochan 2000). Cette question prend d'autant plus de relief que plusieurs études empiriques montrent que les salariés ayant plus de cinq ans d'ancienneté peuvent perdre de 10 à 25 % de rémunération dans un nouvel emploi, après un licenciement économique (Jacobson, Lalonde, Sullivan 1993).

Pour Bartlett et Ghoshal (2002), et Kochan (2002), l'attente des salariés va inéluctablement évoluer pour demander la reconnaissance du capital humain comme une véritable partie prenante de l'entreprise : rôle direct dans les conseils d'administration, accès à l'information stratégique, voire participation au capital.

1.3. Le capital humain, terrain de bataille de la compétitivité des entreprises

La compétitivité des entreprises a investi un nouveau front de bataille qui bouleverse les schémas traditionnels du management. Une entreprise ne peut plus se contenter aujourd'hui de se battre sur le terrain des marchés, des prix ou de la qualité du produit : l'économie du savoir qui émerge fait de l'innovation et de la gestion des connaissances l'avantage compétitif n° 1. Dans ce nouveau contexte de compétition, la réalité du marché du travail et les tensions qui s'opèrent sur un certain nombre de compétences, contraignent les entreprises à accorder une attention toute particulière au caractère stratégique que représentent les compétences de leurs salariés et, au-delà, leur *capital humain* (Guillard-Roussel 2007).

Il est intéressant de noter que c'est pour des motivations économiques que cette tierce partie s'invite dans le jeu de pouvoir, jusqu'alors essentiellement dual (dirigeants-actionnaires), de la gouvernance. Le primat de l'actionnaire cède sous la pression du risque de pénurie de compétences, qui apparaît comme une source évidente de déstabilisation économique d'une entreprise.

Le capital humain s'élève de plus en plus comme la ressource clé des entreprises. Or dès lors que l'on postule que ce capital humain est détenu, en dehors des compétences dites collectives, non par l'entreprise, mais par les individus, la question du statut des salariés dans l'entreprise et de la relation d'emploi se pose (Autier 2006). En effet, les salariés sont alors considérés comme détenteurs d'un capital qu'ils décident d'investir dans la firme avec laquelle ils sont liés contractuellement. Ainsi, si l'on pousse le raisonnement plus loin, les salariés peuvent être considérés comme des investisseurs, au même titre que les investisseurs financiers. Ils peuvent donc requérir, au même titre que les détenteurs du capital financier, un droit d'accès aux instances de gouvernement de l'entreprise et une rémunération différente de celle du salaire (Blair 2000).

2. Quelles sont les caractéristiques d'une gouvernance socialement responsable ?

Quelles sont les caractéristiques - politiques d'entreprises, respect de normes externes, procédures internes, etc., qui traduisent l'engagement de l'entreprise dans la voie d'une gouvernance socialement responsable ? Nous évoquerons dans cette partie uniquement les dimensions « RSE » de la gouvernance qui favorisent la valorisation du capital humain de l'entreprise : mise en œuvre de dispositifs visant un équilibre contribution/rétribution des salariés, et politiques favorisant le développement et la valorisation à long terme du capital humain.

2.1. Une entreprise qui inscrit son action sur le long terme.

L'entreprise engagée vers une gouvernance socialement responsable a pris conscience des enjeux d'inscrire son action dans un cadre durable et dans une stratégie économique et sociale à long terme. Elle considère qu'une croissance pérenne ne peut être envisagée non seulement sans un volet social, mais surtout sans une véritable politique de développement du capital humain.
Elle a le souci de développer et de valoriser ce dernier durablement, en usant de leviers qui s'inscrivent dans une logique qui allie rentabilité économique et développement social : employabilité et sécurisation des parcours professionnels, développement de l'accès à l'information des salariés, actions en faveur de la sécurité et de l'amélioration de conditions de travail, développement de la diversité, et l'équité.

2.2. Bref panorama des dispositifs rse en faveur du développement du capital humain

Il est possible d'établir un panorama des politiques RSE mises en œuvre par les entreprises à l'égard de leurs salariés, au travers des rapports d'activité que celles-ci produisent chaque année. Les thématiques abordées sont généralement récurrentes :

- Politiques à caractère social :
  - Développement de l'employabilité.
  - Dispositifs de rémunération et de protection sociale.
  - Investissements en faveur de l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail.
  - Développement du dialogue social.
  - Dispositifs de participation des salariés à la performance, et au capital de l'entreprise, etc.
- Politiques à caractère sociétal :
  - Tous dispositifs visant à lutter contre toute forme de discrimination : minorités visibles, handicaps, inégalités hommes/femmes, etc.
  - Tous dispositifs en faveur de l'insertion sociale.

2.3. L'actionnariat salarié, un modèle qui s'affirme

La possibilité offerte aux salariés d'accéder à l'actionnariat est une voie de gouvernance sociale qui semble promise à un bel avenir, si l'on en juge par sa progression spectaculaire au cours des dix dernières années. Favorisée par des dispositions fiscales et sociales et par la bonne tenue des marchés, son essor est probablement lié également aux résultats d'études sur les mécanismes d'actionnariat salarié qui tendent à démontrer qu'ils combinent de nombreux avantages à la fois sociaux et économiques (Desbrières 2002).

Du point de vue de la justice sociale, le dispositif d'actionnariat salarié est lourd de sens. Il traduit d'abord la volonté des dirigeants d'associer davantage les salariés aux performances et de promouvoir une meilleure répartition des résultats de l'entreprise. Mais son impact est en réalité bien supérieur : l'actionnariat salarié modifie les structures de l'entreprise et les repères traditionnels souvent basés sur la séparation classique entre le travail et le capital (Hollandts 2007). En offrant la possibilité aux salariés d'être propriétaires d'une voix, il constitue de toute évidence une nouvelle manière de penser la gouvernance de l'entreprise.

D'un point de vue économique, plusieurs modèles tendent à démontrer que l'actionnariat salarié accroît la motivation et l'engagement des salariés, deux leviers évidents de la performance dans l'entreprise (Klein 1987). Que les motivations pour l'actionnariat salarié se limitent à des intérêts financiers (gains financiers escomptés) ou revêtent des dimensions plus larges (association au contrôle et à la gestion de l'entreprise), l'acquisition de parts de l'entreprise par les salariés semble opérer des effets positifs sur la satisfaction des salariés et leur attachement à l'entreprise. En témoignent les bonnes performances de l'indice IAS qui rassemble les entreprises françaises cotées et appartenant aux salariés à hauteur de 3 % à 25 % : celui-ci surperforme régulièrement les valeurs standards du SBF250.

II. L'audit social, vecteur d'une bonne gouvernance

De par l'ensemble des investigations et prérogatives qu'il organise et réalise sur la sphère du *champ social*, l'audit social concourt de manière efficace à l'avènement et au fonctionnement pérenne d'une *bonne gouvernance*.

Parce qu'il procure l'information fiable et nécessaire sur ses points de vulnérabilité, l'audit social permet aux principaux acteurs qui ont la responsabilité d'améliorer les règles de *bonne gouvernance*, d'optimiser les pratiques de l'entreprise.

La multiplication des « affaires financières » (faillites retentissantes, « parachutes dorés », rémunérations déraisonnables de certains dirigeants, etc…) qui jalonnent la première décennie du XXIe siècle, a rendu les différentes *parties prenantes* plus attentives à leurs relations avec les responsables des grandes entreprises.

Cette actualité éclaire d'un jour nouveau les besoins d'information des *parties prenantes*. L'audit social apporte les réponses adéquates sur l'ensemble du *champ social*.

A. Les outils de pilotage au service d'une gouvernance socialement responsable

L'entreprise engagée dans le cadre d'une gouvernance socialement responsable ne peut se contenter de communiquer sur ses seules intentions. En effet, sans doute plus dans ce domaine que dans d'autres, il existe des réelles distorsions entre ce qui ressort de la communication sur les pratiques, et les pratiques réelles.

Pour être crédible à l'égard des parties prenantes, la firme se doit de mettre en place un système de pilotage fiable de ses engagements. Dans l'idéal, celui-ci prend la forme d'un outil de reporting intégré dans le système général de contrôle de l'entreprise, et alimenté à partir d'audits internes ou externes.

Dans la réalité, le reporting des indicateurs sociaux des entreprises souffre de deux écueils. Le premier a trait à la considération accessoire qu'ont les directions générales pour ces ratios extra-financiers. Bien qu'ils soient apparus dans les tableaux de bord des directions générales ces dernières années, notamment sous l'impulsion de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), les indicateurs RSE et notamment sociaux restent encore insuffisants au regard de la place de plus en plus importante que prennent les dimensions non financières dans l'analyse de la performance globale de l'entreprise. Autre signe de ce manque de reconnaissance : ces indicateurs font par ailleurs, dans la plupart des entreprises, l'objet d'un reporting annexe au tableau de bord principal qui reste, pour l'essentiel, financier. Or le découplage des différentes dimensions créatrices de valeur dans l'analyse des performances de l'entreprise, nuit à l'approche globale à laquelle devraient s'intéresser les instances d'une gouvernance socialement responsable.

Le deuxième écueil du reporting social a trait aux méthodes utilisées pour rendre compte des engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Les indicateurs suivis dans le cadre d'un reporting interne sont généralement renseignés par les unités opérationnelles qui, en l'absence de contrôle régulier des méthodes utilisées, peuvent être tentées de ne pas appliquer de manière stricte les modalités de calcul des ratios. Le contrôle interne est souvent peu investi dans la production de ces ratios, alors qu'il est évident que l'étape de vérification des informations est essentielle pour la crédibilité des reportings sociaux.

Parallèlement à ces outils de pilotage interne, et principalement sous l'impulsion des fonds d'investissement socialement responsable, les firmes ont également recours à des méthodes d'audit externe, et en particulier aux dispositifs de notation externe (rating). La notation sociétale est considérée, par les milieux financiers, comme la source d'une opinion indépendante sur la qualité des performances environnementales et sociales d'une entité. Cette notion d'indépendance est toutefois largement sujette à caution (Capron et Quairel 2004), dans la mesure où les notations sociétales restent encore trop peu « déclaratives », c'est-à-dire commandées par des instances externes à l'entreprise (Fonds d'ISR par exemple) et basées sur un accès externe à l'information. La grande majorité des notations sont en réalité « sollicitées ». Ce sont donc les firmes elles-mêmes qui commandent et financent ces analyses extra-financières qui sont effectuées sur la base d'informations transmises par l'entreprise. On comprend bien que, dans ce contexte, l'indépendance des auditeurs externes ne peut être garantie que sous couvert de règles déontologiques strictes et de contrôles réguliers. Or il n'existe encore pas, à ce jour, de référentiel reconnu et contraignant en la matière.

Nous pensons que de par ses méthodes et son large champ d'application, l'audit social peut, dans ce contexte, s'imposer comment un vecteur essentiel de l'analyse des pratiques « socialement responsables » d'une bonne gouvernance.

B. L'audit social et ses principales missions

1. Qu'est ce que l'audit social ?

L'Institut international de l'audit social (IAS) a publié

en 2006 son référentiel normatif qui définit les quatre principales missions auxquelles répond l'audit social :

1) Vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales.
2) Évolution de l'efficacité et de l'efficience de ce système, et des risques encourus.
3) Appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre.
4) Vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme.

Le champ d'action de l'audit social doit s'entendre au sens large. Il permet à la gouvernance de l'entreprise de s'assurer de la conformité de la dite entreprise aux normes en vigueur[2], mais également du respect de sa stratégie pour tous les aspects qui concernent le *champ social*.
Ainsi, par exemple, pourront entrer dans le champ d'un audit social :

- Des investigations sur la politique et les pratiques de l'entreprise en matière de diversité.
- Des éclairages sur les fourchettes de rémunérations des différentes catégories de personnel.
- Un diagnostic sur le capital humain de l'entreprise, ou un rapport sur son évolution souhaitée.

L'I.A.S. définit l'audit social comme « une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise aux mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire… et [qu'elle] sait évaluer les risques qu'elle court. »
Il ressort de cette définition que l'audit social peut prendre trois formes différentes (mais non exclusives entre elles) :

- L'audit de conformité.
- L'audit d'efficacité.
- L'audit stratégique.

2. En quête d'une légitimité.

Si les thèmes couverts par les auditeurs sociaux font de plus en plus l'objet de requêtes de la part des parties prenantes, l'audit social n'a toujours pas trouvé de place pérenne au sein de l'entreprise, compte tenu de la méconnaissance de cette matière de la part des décideurs (Meignant 2007). Et pourtant, bien que réduit pendant des années au seul cadre des ressources humaines, l'audit social s'est ouvert aux nouveaux champs des audits de qualité et environnementaux.
Malgré les efforts de la profession pour s'adapter aux évolutions des préoccupations économiques et sociales, les auditeurs sociaux peinent encore à faire reconnaître l'importance et la légitimité de leurs interventions. L'audit social est ainsi pratiqué par des professionnels d'horizons variés, qui œuvrent tant par l'intermédiaire de cabinets externes, qu'en interne, dans le cadre des directions RH, organisation, ou encore financière.

C. L'audit social : piloter la gouvernance socialement responsable

1. Un champ d'investigation qui épouse le périmètre de la RSE

Les investigations de l'audit social recouvrent pratiquement toute l'étendue du champ de la RSE.
Il convient à ce stade de rappeler comment la Commission des communautés européennes définit la RSE :
« La Responsabilité Sociale des Entreprises est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes, et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, et investir dans le capital humain et l'environnement. »
Dans le cadre de cet article, nous ne participerons pas au débat qui oppose ceux qui considèrent que l'audit social doit exclure de ses prérogatives tout intérêt pour « les préoccupations écologiques », afin de se concentrer sur « les préoccupations sociales ».
Nous nous en tiendrons à donner au mot « social » le même sens lorsqu'il est utilisé dans les trois expressions : audit social, responsabilité sociale, gouvernance sociale.
Aussi, nous considèrerons dans les développements qui suivent que l'auditeur social doit s'intéresser à l'ensemble des thématiques visées par la RSE, puis à déléguer éventuellement à des auditeurs environnementaux l'étude des problématiques écologiques mal maitrisées, et à des experts qualifiés, l'étude des questions d'éthique et de gouvernance.
Cette question du périmètre réglée, ou tout au moins provisoirement mise de côté, quelles sont les thématiques qui vont intéresser l'auditeur social ?

1.1. Les référentiels de RSE

L'auditeur social devra bien entendu connaître l'ensemble des référentiels de RSE ; et leur caractère éventuellement coercitif[3] :

- Conventions de l'organisation internationale du travail (O.I.T.)
- Résolutions de l'O.N.U. (exemple : pacte mondial)
- Prescriptions de l'O.C.D.E.
- Normes internationales, ISO, S.A.
- Études de certaines ONG (exemple G.R.I. « Global Reporting Initiative »)
- I.S.R. (Investissement socialement responsable), et

[2] L'inventaire des normes s'est considérablement enrichi au cours des dernières années (RSE, NRE, normes ISO, etc.).

[3] Jacques Igalens - Alain Roger - Master ressources humaines - Éditions ESKA p. 378 ets.

agences de notation (telles VIGEO et INNOVEST notamment en France)

1.2. Les codes, chartes, et rapports RSE des multinationales

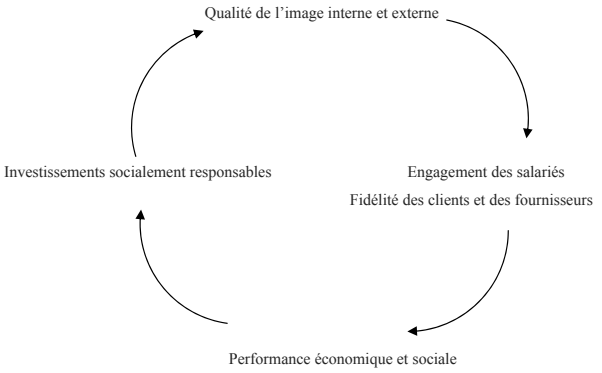
Plus de 2000 entreprises multinationales ont émis un rapport RSE dans le monde en 2005. En France, les sociétés cotées ont l'obligation de publier dans leur rapport de gestion des informations relatives à leur gestion en matière de RSE Parmi elles, plus de 700 ont élaboré des codes de conduite ou des chartes éthiques.
Il est particulièrement intéressant de faire l'inventaire des thématiques relevant du champ de l'audit social :

- Diversité et discrimination à l'embauche (recrutements dans les minorités, parité hommes/femmes).
- Niveau des salaires, et dispersion du spectre des rémunérations.
- Employabilité.
- Licenciements, et reclassements sociaux.
- Mesures concernant la liberté syndicale, et la négociation collective.
- Participation et accès à l'actionnariat.
- Mesures concernant la valorisation des compétences.
- Investissements dans le capital humain.
- Mesures concernant l'amélioration du climat social.

Cet inventaire, qui n'a pas la prétention d'être exhaustif, donne une bonne idée du champ d'investigation de l'audit social.

1.3. Des indicateurs au service de la justice sociale

On l'a vu, les entreprises ont encore peu intégré les dimensions sociales et sociétales dans l'analyse de leur performance globale, bien qu'il soit maintenant démontré qu'elles sont fortement créatrices de valeur.
Les indicateurs de suivi et de contrôle des actions RSE sont, pour l'essentiel, motivés par les obligations règlementaires (bilan social, Loi NRE), ou encore par des pressions de l'environnement externe (fonds ISR, notation sociétale). Par conséquent, ils servent essentiellement à alimenter divers rapports produits par les entreprises dans le cadre de leur communication externe ou interne. Consécutivement, on observe une homogénéisation progressive des contenus de ces rapports destinés aux *parties prenantes* (Aggeri 2005).
Si les thématiques approchées par les entreprises dans le cadre du suivi d'indicateurs RSE sont larges (cf. infra.), les ratios suivis par la plupart d'entre elles omettent toute notion de justice sociale. Or les entreprises ont tout à gagner d'inscrire leur action dans un cadre de justice sociale. Outre l'intérêt qu'elles peuvent y trouver en se distinguant par cette voie de leurs concurrents, des actions en faveur d'une justice sociale peuvent activer le cercle vertueux suivant :



Par les méthodes qu'il utilise et par son champ d'investigation naturellement vaste, l'audit social peut aider la gouvernance à traduire de manière audacieuse son engagement quotidien dans la perspective d'une justice sociale, au travers d'indicateurs tels que les suivants :
Équilibre des rémunérations :

- Évolution de la répartition des rémunérations par déciles (suivi annuel).
- Pourcentage d'évolution des 5 % plus fortes rémunérations et des 5 % plus basses rémunérations,

Lutte contre les inégalités :

- Taux d'emploi des minorités visibles.
- Taux d'emploi de personnes handicapées.
- Taux d'embauche de salariés âgés de plus de 50 ans.
- Taux d'accès à la formation professionnelle par groupe homogène de salariés, par tranche d'âge, par sexe, etc.
- Indicateurs témoignant de la parité hommes/femmes.

2. Une intégration légitime dans le système de contrôle interne

L'audit social peut, compte tenu du développement des problématiques RSE de la firme, trouver une place légitime au sein du contrôle interne de la firme, et notamment au cœur de l'activité d'audit interne. En effet, dès lors que l'entreprise affiche sa volonté d'agir dans un cadre socialement responsable, la question du suivi et du contrôle de ses engagements doit être posée. Fort de ses méthodes rigoureuses et d'un champ d'investigation ordinairement large, l'audit social constitue un outil efficace qui trouve une véritable légitimité à agir, a fortiori s'il est intégré dans un dispositif global de contrôle.
Nous pensons que l'élargissement des missions du département d'audit interne à l'audit social non seulement s'impose dans le cadre d'un gouvernement socialement responsable mais, de surcroît, que ses missions s'élargiront et se développeront naturellement dans les années à venir, compte tenu des évolutions à caractère règlementaire vers lesquelles semblent tendre les préoccupations en matière de développement durable.
Quoiqu'il en soit, cette intégration dans le milieu de l'audit, pour l'essentiel tourné vers des problématiques

financières, se fera de manière naturelle, compte tenu des dénominateurs communs entre la profession d'auditeur financier et celle d'auditeur social. En effet, du point de vue de la cohérence des méthodes de travail, les outils utilisés par l'audit social ont pour base les principes de l'audit financier. Par ailleurs, si l'on regarde les buts poursuivis par chaque matière, l'auditeur social doit veiller, comme dans le cadre de l'audit financier interne, au respect des normes externes et procédures internes, puis faire des recommandations en cas de mise en exergue de points de vulnérabilité.

Conclusion

Les problématiques de gouvernance ont trouvé dans l'audit social un outil particulièrement adapté à ses besoins. En effet, fort de ses méthodes rigoureuses et d'un champ d'investigation ordinairement large, il constitue un outil efficace qui trouve une véritable légitimité à agir, a fortiori s'il est intégré dans un dispositif global de contrôle. Par ailleurs, les développements récents sur le capital humain qui viennent renforcer le rôle de partie prenante des salariés, accroissent à la fois l'importance d'une bonne gouvernance, et le rôle de l'audit social.

Bibliographie

Aggeri F., Pezet E., Abrassart C, Acquier A. (2005). *Organiser le développement durable*, éditions Vuibert.

Autier F. (2006)., *Vous avez dit capital humain ? Gérer et comprendre*. Septembre 2006, n° 85. pp63-72.

Becker G. (1975). *Human capital,* National Bureau of Economic Research.

Blair M. M et Kochan T. (2000) A. Editors, *The new relationship - Human capital in the American Corporation*, Washington DC, Brookings Institution Press.

Bournois F., Rojot J., Scaringella J.L. (2003). *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, éditions d'Organisation.

Boyer L., Equilbey N. (2003). *GRH Nouvelles pratiques - Vade mecum*, éditions EMS.

Capron M et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, éditions La Découverte.

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

Desbrières Ph (2002*), Les actionnaires salariés*, Revue Française de Gestion, vol.28, n° 141, novembre-décembre 2002, pp 255-281.

Edvinsson L, Malone M., et al (1999). *Le Capital Immatériel de l'Entreprise*, éditions Maxima.

Gorz A. (2003). *L'immatériel - Connaissance, valeur et capital*, éditions Galilée.
Guellec D., Ralle P. (2003). *Les nouvelles théories de la croissance*, éditions de la Découverte.

Guillard A, Roussel J (2007), *Appréhender le capital humain : un enjeu clé pour l'audit social et le développement des entreprises et des organisations face aux défis de l'immatériel*, IAS « Audit social et développement des entreprises et des organisations, Moscou 2007.

Hollandts X. (2007), *Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulins Lyon III, école doctorale Management information finance.

Igalens J., Roger A. (2007). *Master en ressources humaines*, éditions Eska.

Jensen, M., and Meckling, W. (1976), « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, 3 : 305-360.

Kaplan R., Norton D. (2003). *Le tableau de bord prospectif*, éditions d'Organisation.

Klein K. (1987), *Employee Ownership and Employee Attitudes : A test of three models*, Journal of applied Psychology, vol. 72, pp 319-332.

Laby J. et Hirigoyen G. (1997), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, éditions Economica.

Lelouarn J.Y., Wils T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, éditions Liaisons.

Marion A. (1999). *Le Diagnostic d'entreprise - Méthode et processus*, éditions Economica.

Martory B. (2004). *Tableaux de bord sociaux*, éditions Liaisons.

Martory B., Crozet D. (2002). *Gestion des ressources humaines - Pilotage social et performances*, éditions Dunod.

Meignant A. (2007). *Manuel d'Audit du management des ressources humaines*, éditions Liaisons.

Mendoza C., Delmond M.H., Giraud F., Löning H. (2002). *Tableaux de bord et balance scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire.

Moreau Desfarges P. (2003), *La Gouvernance, PUF.*
Obadia M. (2003). *Pour une économie de l'humain*, Pearson Education France, 2003.

Peretti J-M, Vachette J-L. (1987). *Audit social*, éditions d'Organisation.

Perez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, éditions La découverte, Repères.

Solow R. M. (1956). "A Contribution to the Theory of Economic Growth"*, in Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, 65-94.

Taïeb J.P. (2001). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, éditions Dunod.

L'impact de la dualisation de l'emploi sur le sentiment d'équité et l'implication organisationnelle des employés atypiques

Kaïs Gannouni
Professeur
Faculté des sciences économiques et de gestion, Nabeul, Tunisie
kais.Gannouni@fsegs.rnu.tn

1. Introduction

Le changement de la réflexion stratégique et de l'organisation du travail a abouti à un changement profond en matière de politiques et stratégies des ressources humaines : on passe d'un modèle d'anticipation/adaptation au modèle de « Self-management » (Leray et Divanac'h 2001 ; Thierry, 1994).

Ce modèle responsabilise les employés de leur propre carrière tout en les plaçant au cœur du développement de l'entreprise (Thierry, 1994). La stabilité et la progression des employés deviennent, désormais, tributaires de leur capacité de se doter en permanence des compétences clés et rares sur le marché. La rareté de ces compétences confère à leur contribution une forte valeur ajoutée et leur permet, ainsi, d'accéder aux postes stratégiques. Au contraire, la substituabilité de leur compétence et son abondance sur le marché les contraignent à des emplois atypiques (CDD, emploi temporaire, intérim, travail à temps partiel, etc.) dont l'utilité est opérationnelle et la durée est temporaire (Jacob, 1993 ; Bourhis et Wils, 2001 ; Senge, 1991).

Cette politique de diversification du portefeuille de compétences procure à l'entreprise divers avantages économiques. Elle lui permet de mieux recentrer ses investissements sur les compétences dures des différents projets, réduire ses charges salariales et répondre rapidement et d'une manière flexible aux enjeux concurrentiels (Everaere, 1999).

Toutefois, elle constitue, selon certains auteurs (Lim, 1996 ; Méda, 2000 ; Perilleux, 2001 ; Rosenblatt et Ruvio, 1996), une forme de dualisation de l'emploi qui génère un ensemble de pratiques discriminatoires, nourrit le sentiment d'iniquité et débouche, par voie de conséquence, sur le désengageant du personnel.
D'autres chercheurs (McGinnis et Morrow, 1990 ; Sinclair et *al.*, 1999) réfutent cette idée et pensent, par ailleurs, que le statut n'est pas aussi déterminant de l'implication organisationnelle des employés atypiques. D'autres variables sont beaucoup plus influentes telles que les caractéristiques des employés atypiques et de leurs organisations.

Pour enrichir davantage ce débat, ce papier de recherche se propose de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact des diverses formes de discrimination vécues par les employés atypiques sur leur sentiment d'équité et leur implication organisationnelle ?

1.1. Dualisation de l'emploi et pratiques discriminatoires

Diverses formes de discrimination sont en train d'apparaître dans la gestion des employés atypiques par rapport aux employés permanents (Méda, 2000). En s'inspirant des travaux de Deci (1971, 1975), Deci et Ryan (1985) et Vallerand et Brissonnette (1992) sur la motivation, nous les départageons en deux formes : la discrimination intrinsèque au travail et la discrimination extrinsèque au travail.

1.1.1. Discrimination intrinsèque au travail

La discrimination intrinsèque au travail est fondée sur la différence de rôle et de contribution des deux catégories d'employés (Everaere, 1999). Les employés permanents constituent le noyau dur de compétence de l'entreprise. Ils sont destinés à des fonctions stratégiques. Leur synergie, leur créativité et leurs compétences tacites dotent l'entreprise de ses compétences distinctives. En conséquence, ces employés jouissent de la stabilité, accèdent aux postes de responsabilité et aux informations stratégiques, poursuivent divers programmes de formation et aspirent à la promotion (Beards et Edwards, 1995 ; Ang et Slaughter, 2001 ; Parker et *al.*, 2002 ; De Gilder, 2003).

En revanche, les employés atypiques font partie des compétences périphériques. Leur accès à des fonctions clés demeure limité car ils sont appelés à être immédiatement productifs pour des besoins temporaires (Nanteuil-Miribel, 2002).

1.1.2. Discrimination extrinsèque au travail

Le deuxième type de discrimination ne dépend pas de l'effort personnel mais plutôt de la politique poursuivie par l'entreprise à l'égard de ses ressources humaines en général. Ce type de discrimination peut toucher les conditions de travail, les relations professionnelles et, également, le salaire qui devient, de plus en plus, dépendant de l'offre et la demande sur le marché d'emploi et de la négociation entreprise entre l'employé et les dirigeants (Davia et Hernanz, 2004).
Vu la substituabilité de leurs compétences et leur abondance sur le marché, les employés atypiques, risquent de recevoir les salaires les plus bas. L'accès à l'emploi prévaut souvent, pour eux, sur la question du salaire, ceci surtout quand ils sont encore sans expérience ni qualifications particulières. Certains chercheurs (Lim, 1996 ; Perilleux, 2001) signalent, même, que ce sont les employés atypiques qui travaillent le plus, qui sont chargés des tâches les plus ingrates et qui sont exposés le plus aux risques mais qui ne reçoivent, par contre, que des bas salaires (Karasek, 1997 ; Siegrist, 1996 ; Vendramin, 2001).

Une seconde forme de discrimination extrinsèque au travail réside dans le stress et les pressions psychologiques subies par les employés atypiques (Karasek, 1997 ; Fryer, 2000, Gallie, 2000). La littérature révèle que la privation d'un emploi stable, influence le regard que l'on pose sur soi et le regard que les autres posent sur nous (Dubar, 1998 ; Dejours, 1993).

L'hypothèse de recherche suivante est, ainsi, formulée :
H1 : ***l****es employés atypiques subissent certaines formes de discrimination intrinsèque et extrinsèque au travail par rapport aux employés permanents.*

Ces formes de discrimination risquent de susciter un sentiment d'iniquité général chez les employés atypiques et d'affaiblir, ainsi, leur implication organisationnelle.

1.2. Sentiment d'iniquité

Se basant sur les travaux d'Adams (1965, 1963), Peretti (2004) définit trois composantes essentielles de l'équité. La première est l'équité interne. Au niveau de celle-ci, l'employé compare les avantages que lui accorde son entreprise (salaire, avancement, statut, etc.) par rapport à ceux de ses collègues. La deuxième est l'équité externe. Elle traduit un rapprochement plus large qui se fait avec des collègues appartenant à d'autres entreprises. La troisième est l'équité avec soi. La comparaison ne se fait pas, à ce niveau, avec des collègues, exerçant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, mais plutôt avec ce que la personne, elle-même, aurait souhaité avoir comme avantages compte tenu de ses compétences, ambitions, motivation… etc. (Peretti, 2004).

Selon certains chercheurs, la présence des pratiques discriminatoires affaiblit le sentiment d'équité interne, externe et avec soi des employés atypiques (Beards et Edwards, 1995 ; Rosenblatt et Ruvio, 1996 ; Ang et Slaughter, 2001 ; Parker et *al.*, 2002 ; De Gilder, 2003). En se voyant privés de certains avantages accordés aux employés permanents, qu'ils soient à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, les employés atypiques se sentent lésés, d'une part, et loin de leurs propres ambitions, d'autre part. La faiblesse d'équité s'accentue davantage en présence de pratiques discriminatoires non justifiées par la contribution et l'effort personnel mais plutôt par l'improvisation et l'absence d'une politique transparente de gestion des ressources humaines (Rubery et Grimshaw, 2001 ; Galois, 2006 ; Manville, 2006).
L'hypothèse suivante est, ainsi, formulée :
H2 : *la discrimination au travail se traduit par un faible sentiment d'équité interne, externe et avec soi chez les employés atypiques*

En présence d'un environnement peu équitable, beau-

coup de questions se posent au niveau de l'implication organisationnelle des employés atypiques.

1.3. Faible implication organisationnelle

Selon Thévenet (2002), l'implication est une attitude plus multiforme et complexe que le seul niveau de satisfaction immédiat. Elle traduit le lien qui unit l'individu à l'organisation. Ce lien peut être de nature affective, calculée, ou normative (Allen et Meyer, 1996).

Selon Allen et Meyer (1996), l'implication affective correspond à l'attachement psychologique d'un membre à l'organisation. Elle se caractérise par une forte croyance dans ses buts et ses valeurs et une volonté d'exercer des efforts considérables à son profit.

L'implication calculée représente pour le salarié une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur. Cette valeur serait perdue pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût de départ perçu est d'autant plus élevé que le salarié ne peut trouver d'autres emplois compensant ses investissements passés.

Enfin, l'implication normative correspond à la totalité des pressions normatives internalisées qui pousse à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. Sa relative proximité avec l'implication affective conduit certains auteurs (Commeiras et Fournier, 2000 ; Vallerand, 1994) à ne pas retenir cette dimension.

Beaucoup de recherches relèvent l'attachement et l'implication affective faibles des employés atypiques. La recherche de Rosenblatt et Ruvio (1996), effectuée auprès de 358 enseignants, montre que l'insécurité de l'emploi est liée négativement à l'implication organisationnelle. Les individus ne s'impliquent pas totalement à réaliser les objectifs de performance, développent des comportements inefficaces et nourrissent l'intention de quitter.

Palermo (1999) adhère à ce point de vue et constate qu'un sentiment de mise à l'écart se développe du fait que les opportunités de carrière sont perçues comme réduites. Les travaux de Gannon (1975) confirment ce constat en montrant que les employés atypiques sont moins impliqués que les autres.
D'autres auteurs contestent, par contre, l'existence d'une corrélation positive entre emplois atypiques et implication. Ainsi, Peters et *al.* (1981) signalent que l'intention de quitter est singulièrement corrélée au turnover des salariés à temps plein mais pas à celle de ceux à temps flexible.
McGinnis et Morrow (1990) montrent, pour leur part, que l'intérêt managérial porté sur le statut de l'emploi et les horaires en matière d'implication est peut-être exagéré ; l'emploi occupé et les caractéristiques personnelles sembleraient des variables plus discriminantes. Ils font, par ailleurs, référence à Lawler (1973) qui a montré que les salariés qui travaillent le nombre d'heure qu'ils souhaitent sont plus satisfaits, plus impliqués que ceux qui travaillent plus ou moins que ce qu'ils désirent.

Il apparaît, ainsi, qu'outre le statut, d'autres variables interviennent dans la détermination du degré d'engagement des employés (Saba et Lemire 2004). Selon Sinclair et *al.* (1999), les caractéristiques de l'organisation en sont une. Dans un environnement de travail transparent et équitable les employés atypiques s'engagent dans le travail (Galois, 2006 ; Manville, 2006).
La faiblesse du sentiment d'équité génère, au contraire, des conflits internes et se traduit par une fuite de compétence (Peters et *al*., 1981). Dès que l'occasion se présente, les employés quittent l'entreprise pour un emploi plus avantageux. La seule forme d'implication qu'ils développeraient éventuellement, dans ce cas, serait calculée (Saba et Lemire, 2004). Aucun attachement affectif ne pourrait les lier à un endroit où ils se voient déjà considérés comme des employés de second degré, se donnant les tâches les plus ardues sans contrepartie équitable.

L'hypothèse suivante est, alors, formulée :
H3 : *le faible sentiment d'équité affaiblit l'implication organisationnelle des employés atypiques.*

Les différentes hypothèses formulées comportent des sous hypothèses (cf. annexes A). Leur articulation fonde le modèle de recherche de la figure 1 page suivante.

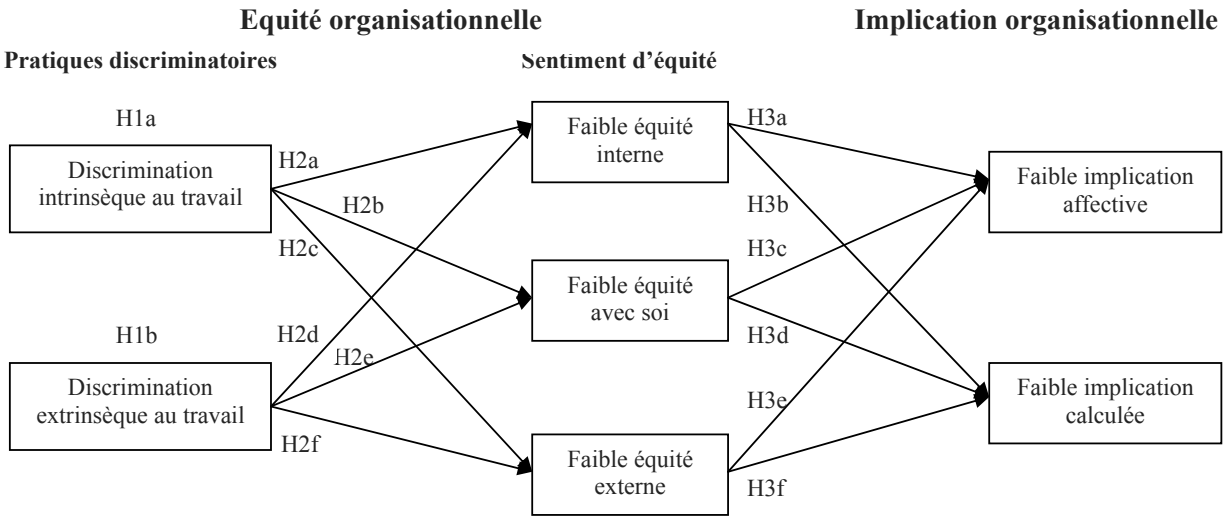
2. Implication organisationnelle des employés atypiques : résultats empiriques

L'opérationnalisation des concepts et l'identification des échelles de mesures s'avèrent indispensables à la validation des hypothèses. Une première Analyse en Composante Principale (ACP) est conduite à cet effet pour mesurer la fiabilité et la validité des trois concepts fondamentaux du modèle présenté ci-dessus : « Pratiques discriminatoires », « sentiment d'équité » et « implication organisationnelle ».

2.1. Analyse exploratoire des échelles de mesure

Les concepts d'équité et d'implication organisationnelle ont fait l'objet d'un certain nombre de travaux de recherche et d'efforts d'opérationnalisation. Les travaux de Tremblay (1991), Summers et Hendrix (1991), Milkovich et Newman (1996) et Benraiss (2001) ont

Figure 1 : *modèle de la recherche.*



identifié un certain nombre d'items mesurant l'équité. Les 7 items identifiés par Benraiss (2001) sont retenus dans le cadre de cette recherche.

La littérature est féconde, en outre, en matière des items de mesure de l'implication organisationnelle. Les travaux de Alutto et Hrebiniak (1972), Cook et Wall (1980), Wiener (1982), Penley et Gould (1988) en sont témoins. L'échelle de mesure la plus répandue est celle développée par Allen et Meyer (1996). Elle est composée de 23 items. C'est cette échelle qui sera retenue. Toutefois, nous nous limitons à ses deux premières dimensions (affective et calculée) car beaucoup de recherches, notamment, celles de Commeiras et Fournier (2000) et Vallerand (1994) ont souligné la forte corrélation entre la dimension affective et celle normative.

Quant au premier concept du modèle (Pratiques discriminatoires), il a fait l'objet d'une enquête « expert » auprès de 30 universitaires qui a donné naissance à 8 items (cf. annexes B). En vue de s'assurer de la qualité des trois échelles de mesure identifiées dans le contexte tunisien, une enquête exploratoire a été entreprise auprès de 50 employés atypiques tunisiens, et ce, en adoptant la technique d'échantillonnage par convenance. La majorité des interviewés sont des hommes (84 %) âgés de vingt-six à trente ans (68 %). Les contrats dont ils jouissent sont surtout des emplois subventionnés (42 %), des contrats saisonniers (28 %), des CDD (20 %), des stages (6 %) et des contrats d'intérim (4 %).

L'enquête exploratoire a débouché sur les résultats suivants : Conformément à l'analyse théorique avancée, les résultats montrent que la discrimination et l'implication sont, les deux, des concepts bidimensionnels.

La discrimination se décline en deux aspects : la discrimination intrinsèque au travail et la discrimination extrinsèque au travail (cf. annexes C, D et E). Ces deux construits traduisent une forte validité convergente. Leurs échelles de mesure sont toutes cohérentes et significatives.

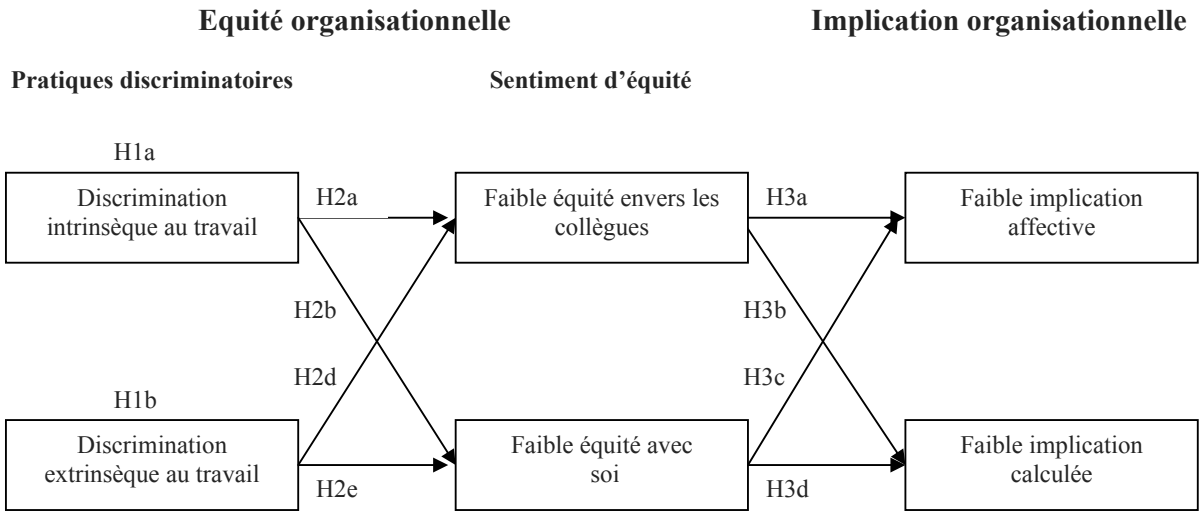
L'implication se compose, également, de deux construits à savoir l'implication affective et l'implication calculée (cf. annexes I, J et K). Les résultats ont justifié l'indépendance de ces deux construits, d'une part, et leur cohérence interne, d'autre part.

Au niveau de la variable « équité », les résultats empiriques sont divergents de la théorie. Contrairement à la théorie qui signale trois dimensions de l'équité, notamment, l'équité interne, l'équité externe et l'équité avec soi, les résultats empiriques n'ont identifié que deux axes (cf. annexes F, G, et H).

Le premier est celui de l'équité avec soi où tous les items, y afférents, sont d'une cohérence interne significative. Le deuxième regroupe les items de l'équité interne et l'équité externe, les deux, ensemble, baptisé « équité envers les collègues ». En mesurant la validité et la fiabilité de cet axe, les résultats montrent qu'elles sont significatives.

Ce résultat montre que les employés atypiques comparent leur situation selon deux référents : Ils se comparent, d'une part, aux employés permanents peu importe qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et, d'autre part, à leur « Idéal au Moi ». La stabilité peut se présenter comme une des composantes principales de l'image idéale que les employés atypiques sont en train de se faire d'eux-mêmes et susciter, ainsi, un décalage entre le vécu réel et la situation espérée.

Figure 2 : *modèle de la recherche après ACP.*



Ce résultat a entraîné un réajustement du modèle construit ainsi que des hypothèses sous-jacentes (cf. figure 2). Nous ne mesurons plus de l'impact des pratiques discriminatoires sur l'équité interne et externe mais, plutôt, sur l'équité envers les collègues, d'autant plus que, nous mesurons l'impact de cette dernière (et non, désormais, de l'équité interne et l'équité externe) sur l'implication des employés atypiques.

2.2. Confirmation des échelles de mesure

Après avoir validé les différents construits du modèle, les différentes corrélations y existantes seront identifiées, dans ce qui suit, en vue de valider les hypothèses sous-jacentes. La méthode des équations structurelles, sous Amos 4.0, est utilisée à cet effet.

À travers la prise en compte, simultanément, des différentes corrélations existantes, cette méthode d'analyse de données a le mérite de minimiser le risque de biais susceptible d'être généré par l'effet de la mesure des corrélations entre des variables isolées (Roussel et *al*, 2002).

Un échantillon de 180 employés atypiques est retenu. L'étude de leurs caractéristiques personnelles révèle que la majorité est de sexe masculine (68 % des répondants) âgée de vingt-six à trente ans (55 % des répondants). Les contrats dont ils jouissent sont surtout les CDD (32 %), les emplois subventionnés (32 %), les contrats saisonniers (25 %), les stages (5 %), les contrats d'intérim (3 %) et les contrats à temps partiel (3 %).
Selon Roussel et *al*. (2002), trois types d'ajustement sont à effectuer pour extraire des résultats fiables : l'ajustement du modèle global, l'ajustement du modèle de mesure et l'ajustement du modèle structurel.

2.2.1. Ajustement du modèle global

L'ajustement du modèle global permet, entre autres, de mesurer l'adéquation du modèle théorique aux données empiriques et d'éviter les mauvais ajustements du modèle. Il est à mesurer par trois familles d'indices : les indices de mesure absolus, les indices de mesure « incrémentaux » et les indices de mesure de parcimonie.

Tableau 1 *: ajustement du modèle global.*

Indices	Valeur clé	Valeur obtenue
Indices absolus		
χ^2 (CMIN)	Aucune	699.356
GFI	> 0,9	0.810
Hoelter's critical N	> 200	130
RMR	Le plus proche de 0	0.039
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	0.055
Indices incrémentaux		
Indices de type 1		
NFI	> 0,9	0.869
Indices de type 2		
IFI	> 0,9	0.950
Indices de type 3		
CFI	> 0,9	0.950
Indices de parcimonie		
χ^2 (CMIN/DF)	La plus faible entre 1 et 2/3	1.534
AIC	La plus faible possible	843.356
PCFI	La plus forte possible	0.873

Le tableau 1 montre que les indices incrémentaux se situent à un seuil acceptable : l'IFI et le CFI se situent à 0.950. Les indices de parcimonie sont, également, significatifs : le ÷2 (CMIN/DF), entre autres, se situe entre 1 et 2. Quant aux indices absolus, ils sont, grosso modo, dans les normes : l'RMR par exemple est très proche de 0 ; l'RMSEA est inférieur à 0,08 et le GFI tend vers 9.
Il est admis que ces différents indices sont complémentaires entre eux, les uns remédient aux faiblesses des autres, ce qui laisse entrevoir, selon Roussel et *al* (2002), une utilisation souple et un regard holistique à ces différents indices.

Dans le cas de cette recherche, la cohérence générale des indices du modèle global, ainsi que la complexité du modèle, autorisent à tolérer quelques inadéquations partielles de certains indices et à juger, par conséquent, de la pertinence des résultats découverts.

2.2.2. Ajustement du modèle de mesure

L'ajustement du modèle de mesure étudie la fiabilité des différents construits et leur validité. L'alpha de Cronbach et le Rhô de Jöreskog seront retenus pour mesurer la fiabilité du modèle. Les résultats sont récapitulés dans le tableau 2.

Tableau 2 : *analyse de fiabilité des construits.*

Construits		Alpha de Cronbach	Rhô de Jöreskog
Discriminations	intrinsèques au travail	0,8034	0,877
	extrinsèques au travail	0,8516	0,906
Equité	avec les collègues	0,8015	0,868
	avec soi	0,9346	0,929
Implication	affective	0,9457	0,957
	Calculée	0,9427	0,958

Tous les indices sont supérieurs à 0.8, ce qui confirme les résultats de l'enquête exploratoire. Les items retenus expriment, de ce fait, et d'une manière fiable, les différents construits du modèle.

Quant à la validité des construits, elle se décline en deux aspects, la validité convergente et la validité discriminante. La validité convergente est mesurée par le rhô de validité convergente, et le test *t* (Roussel et *al.*, 2002).

Tableau 3 : *analyse de la validité convergente des construits.*

Variables latentes	P de validité convergente p_{vc}	Test t (t > 1,96)
Discriminations intrinsèques	0,707	8,200
Discriminations extrinsèques	0,660	8,713
Equité envers les collègues	0,769	13,789
Equité avec soi	0,725	14,378
Implication affective	0,740	13,057
Implication calculée	0,721	13,550

Les résultats sont significatifs. Les rhôs de validité convergente de tous les construits sont supérieurs à 0,5 (cf. tableau 3). Les indices du test *t* sont, également, supérieurs à 1,96.
En outre, la somme des variances partagées des variables latentes et de leurs indicateurs est supérieure aux variances partagées des variables latentes ce qui signifie une forte validité discriminante de chaque construit.

2.2.3. Ajustement du modèle structurel

Après avoir étudié l'ajustement du modèle global et celui du modèle de mesure, il est possible maintenant d'identifier les formes de relations existantes entre les différentes variables latentes du modèle.
Le test *t* de Student en est l'outil indispensable. Pour qu'il soit significatif, sa valeur devrait être supérieur à 1,96, et ce, dans le cas où le nombre d'observations est supérieur à 200. En dessous de ce nombre, ce qui correspond bien à notre cas, il est recommandé de choisir un seuil de 2,5 % (Roussel et *al*, 2002).

Tableau 4 : *validation des relations entre les construits.*

Relations entre les construits	cas d'opportunisme économique	
	Test student	Significativité Du test t
Equité envers les collègues←Discriminations intrinsèques	2.095	Non significatif
Equité avec soi ←Discriminations intrinsèques	-2.995	Significatif
Equité envers les collègues←Discriminations extrinsèques	-9.411	Significatif
Equité avec soi ←Discriminations extrinsèques	-8.089	Significatif
Implication affective←Equité envers les collègues	13.263	Significatif
Implication calculée←Equité envers les collègues	13.607	Significatif
Implication affective←Equité avec soi	3.288	Significatif
Implication calculée←Equité avec soi	2.345	Non significatif

Les résultats montrent que toutes les relations sont confirmées par le test de Student, excepté deux : entre la discrimination intrinsèque au travail et le sentiment d'équité envers les collègues, d'une part, et l'équité avec soi et l'implication calculée, d'autre part.

2.3. Validation des hypothèses

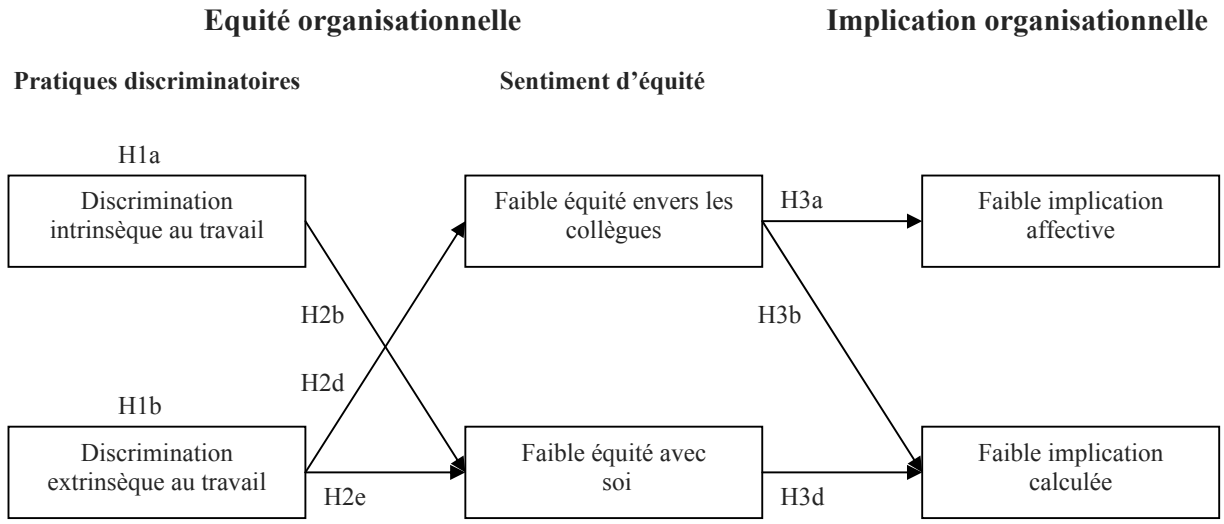
Le modèle déduit empiriquement est schématisé ci-dessous. Seules les relations significatives sont mises en évidence en figure 3 page suivante.

La transcription, sur ce modèle, des résultats de la recherche empirique confirme totalement et partiellement certaines hypothèses. L'hypothèse H1 est totalement confirmée : Différentes formes de discrimination intrinsèque (H1a) et extrinsèque (H1b) au travail sont soulignées par les employés atypiques.

L'hypothèse H2 est partiellement confirmée, la discrimination intrinsèque au travail se traduit uniquement par une faible équité avec soi (H2b). Elle n'explique pas, selon les résultats de l'analyse confirmatoire, la faible équité envers les collègues, ressenties par les employés atypiques (H2a). En revanche, la faible équité envers les collègues, ainsi que la faible équité avec soi sont, toutes les deux, expliquées par la discrimination extrinsèque au travail (les hypothèses H2d et H2e sont confirmées).

L'hypothèse H3 est, également, partiellement confirmée : la faible équité envers les collègues génère une

Figure 3 : *validation de la première série d'hypothèses.*



faible implication affective (H3a) et une faible implication calculée (H3b) chez les employés atypiques. Quant à la faible équité avec soi, elle débouche, uniquement, sur une faible implication calculée (H3d) des employés atypiques et non sur leur faible implication affective.

2.4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche confirment la présence de diverses pratiques discriminatoires entre les employés atypiques et les employés permanents. Elles sont de deux types : La première discrimination est intrinsèque au travail, autrement dit, justifiée par la différence de contribution et de rôle des deux catégories d'employés. Elle se reflète au niveau des responsabilités accordées, d'accès aux programmes de formation, de prise d'initiatives aussi bien qu'en matière d'avancement.

La deuxième est extrinsèque au travail dû, plutôt, à la précarité de leur situation. Les employés atypiques interrogés se voient accorder les tâches les plus ingrates, mal payés, mal traités par leurs supérieurs et exposés plus que les autres aux risques d'accidents de travail. En outre, ils vivent dans un stress permanent, de peur qu'ils soient licenciés à tout moment pour n'importe quelle raison.

Ces pratiques discriminatoires se traduisent par deux formes d'iniquité ressentie par les employés atypiques. La première est par rapport à leurs collègues permanents internes ou externes à l'entreprise ; la deuxième est avec soi, c'est-à-dire, par rapport à leurs propres ambitions, qualifications, expérience, etc. Les résultats montrent que pour la première forme d'iniquité, et contrairement à la deuxième, la discrimination intrinsèque au travail n'est pas une variable explicative, autrement dit, aucune relation n'est signalée entre les deux.

Ce constat montre que la discrimination intrinsèque au travail influence l'équité avec soi beaucoup plus que l'équité envers les collègues. Les employés atypiques pensent que ces discriminations sont inhérentes à leurs profils (qualifications, anciennetés, responsabilités… etc.). Pour les limiter, ils n'ont qu'à travailler davantage et faire preuve de compétence. En devenant indispensables, ils pourraient intégrer durablement l'entreprise, accéder au poste de responsabilité et progresser dans la carrière.

Ce constat se confirme davantage en analysant les impacts du faible sentiment d'équité avec soi sur l'implication des employés atypiques. Si le faible sentiment d'équité avec soi entraîne une faible implication calculée, elle n'influence guère, pour autant, leur implication affective. Ce qui signifie que le faible sentiment d'équité avec soi génère chez les employés atypiques une insatisfaction par rapport à leur propre situation et non par rapport à l'entreprise.

En revanche, le faible sentiment d'équité envers les collègues, se traduit par une faible implication calculée et une faible implication affective. En se voyant dans une situation d'iniquité, non justifiée, les employés atypiques ne s'attachent ni rationnellement ni affectivement à l'entreprise.

Conclusion

Ce travail de recherche apporte des conclusions méthodologiques et managériales. Sur le plan méthodologique, il mobilise de nouveaux construits pour étudier l'implication organisationnelle des employés atypiques à savoir : les pratiques discriminatoires et le sentiment d'équité.

Les pratiques discriminatoires sont de deux formes : la discrimination intrinsèque au travail, justifiée par la nature de la contribution (Stratégique vs. opérationnelle) et la discrimination extrinsèque au travail, résultante de l'environnement général du travail, notamment des relations professionnelles, de la pénibilité du travail et des risques d'accident du travail.

Le concept d'équité comporte, selon les résultats de cette recherche, deux principales dimensions. L'« équité avec soi » et l'« équité envers les collègues ». Cette dernière regroupe l'« équité interne » et l'« équité externe ».

Sur le plan managérial, cette recherche révèle que se sont, surtout, les pratiques discriminatoires extrinsèques au travail qui constituent un facteur déterminant de l'implication des employés atypiques. En se voyant mal traités par rapport aux employés permanents, pour des raisons indépendantes de la compétence et de l'effort personnel, les employés atypiques se sentent lésés et se désengagent, ainsi, d'une manière affective et calculée du travail.

En revanche, la discrimination intrinsèque au travail crée, uniquement, un sentiment d'iniquité avec soi (par rapport à ses propres qualifications, expérience, ambitions etc.). Elle ne produit aucunement un sentiment d'iniquité envers les collègues car elle demeure justifiée par un certains nombres de choix managériaux. Ce sentiment d'iniquité se traduit par un désengagement calculé et non affectif.

Toutefois, ces résultats ne peuvent prétendre à la généralisation. Ils dépendent des particularités du contexte étudié et des construits mobilisés pour élucider une telle problématique.

Des nouvelles voies de recherche sont en perspective, notamment, au niveau des politiques à mettre en œuvre pour réduire, voire éliminer, la discrimination extrinsèque au travail et l'impact de telles politiques sur le sentiment d'équité et l'implication des employés atypiques.

Bibliographie

Adams J.S. (1963), "Toward an Understanding of inequity", *Journal of Abnormal and social psychology*, vol. 67, n° 5, pp 422-436.

Adams J.S. (1965), « Études expérimentales en matières d'inégalité de salaire, de productivité et de qualité de travail », in Faucheux C. et Moscovic S. (dir.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Ehess-Mouton, Paris.

Allen N.J. and Meyer J.P. (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behaviour*, 49, pp. 252-276.

Alutto J.A. and Hrebiniak L.G. (1972), "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp 555-572.

Ang S. and Slaughter S.A. (2001), "Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams", MIS Quarterly, vol.25, n° 3, pp. 312-350.

Beard K.M. and Edwards J.R. (1995), *Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers*, Trends in organizational behavior, vol 2 ; Ed Cooper CL and Rousseau DM.

Benraïss L. (2001), *équité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail*, thèse de doctorat, Université de droit, d'économie et des Sciences. Aix-Marseille.

Bourhis A. et Wils T. (2001), « L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », RI/IR, vol.56, n° 1, p. 66.

Commeiras N. et Fournier C. (1998), « Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle », Actes des XIVe journées nationales des IAE, tome 4, Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, pp. 15-19.

Cook J. and Wall T. (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.

Davia M.A. and Hernanz V. (2004), "Temporary employment and segmentation in the Spanish labour market: An empirical analysis through the study of wage differentials" *Spanish Economic Review*, Vol. 6 Issue 4, pp. 291-318.

De Gilder D. (2003), "Commitment, trust and work behaviour: the case of contingent workers", Personnel review, vol.32, n° 5, pp. 588-604.

Deci E. L. (1971), "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology,* 18, pp. 105-115.

Deci E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York.

Deci E. L. and Ryan R. M. (1985), *"Intrinsic motivation and self-determination",* human behaviour, Plenum, New York.

Dejours C. (1993), *Travail : usure mentale,* Bayard, Paris.

Dubar C. (1998), *« Les identités professionnelles »,* in Kergoat J., Boutet J., Jacot H. et Linhart D. (dir.), le monde du travail, Ed. la Découverte, Paris.

Everaere C. (1999), *« Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative »,* Revue Française de Gestion, juin-juillet-aout, pp 5-21.

Fryer D. (2000), *"Unemployment and Mental Health. Hazards and Challenges of Psychology in the community",* in Isaksson K. (dir.), Health Effects in the New Labour Market, Kluwer Academic, Plenum Publishers, New-York.

Gallie D. (2000), "The popularization of the Labour Market an Exclusion of vulnerable groups", in Isaksson K. (dir.)., *Health Effects in the New Labour Market*, Kluwer Academic, Plenum Publishers, New-York.

Galois I. (2006), « La fidélité des intérimaires à l'entreprise de travail temporaire : une approche par la théorie de l'échange social », Université Jean Moulin Lyon III, 28 novembre.

Gannon M.J. (1975), "The management of peripheral employees", *Personal Journal*, 54, pp. 482-486.

Jacob R. (1993), « Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines », *Gestion*, vol. 18, mai, pp. 30-38.

Karasek R. (1997), « Labour participation and work quality policy. Requirements for an alternative economic future », Scand J., *Work environ, Health*, vol. 23, sup 4, pp. 139-145.

Lawler E. E. (1973), *Motivation in work organisations*, Belmont, CA, Brooks/Cole.

Leray Y. et Divanac'h P. (2001), « Structurer l'humain dans les dot. com », *l'Expansion Management Review*, n° 100, mars, pp. 68-74.

Lim V.K.G (1996), "job insecurity and its outcomes: moderating effects of work based and non-worked based social support", *Human Relations*, 49 (2), pp. 171-194.

Manville C. (2006), « Flexibilité du travail et implication organisationnelle : les enjeux de pratiques GRH "Justes" », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre, Reims.

McGinnis S.K. and Morrow P.C., (1990), "Job attitudes among full- and part-time employees", *Journal of Vocational Behavior*", 36, pp. 82-96.

Méda D. (2000), *Qu'est ce que la richesse ?* Champs Flammarion, Paris.

Milkovich G. T. and Newman J. M. (1996), *Compensation*, fifth Ed. Irwin. Chicago.

Nanteuil-Miribel (de) M. (2002), « Les dilemmes de l'entreprise flexible », W. P n° 61/02, Institut d'administration et de gestion, Université catholique de Louvain.

Palermo S. (1999), « La gestion des salaires à temps partiel en milieu industriel : une recherche qualitative », in actes du 10e congrès de l'AGRH, IAE, Lyon.

Parker S., Griffin M., Sprigg C. and Wall T. (2002), "Effects of temporary contracts on perceived job characteristics and job strain: a longitudinal study", Personnel psychology, vol. 55 (3), pp. 689-719.

Peneley L.E. and Gould S. (1988), "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective of understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, 9, pp. 43-59.

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

Périlleux T. (2001), *les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, DDB, Paris.

Peters L.H., Jackofsky E.F. and Salter J.R., (1981), "Prediction turnover: a comparison of part-time and full-time employees", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp. 89-98.

Rosenblatt Z. and Ruvio A. (1996), "A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers"**,** *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, Special Issue: Work Values Worldwide, pp. 587-605.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations Structurelles : Recherches et Applications en Gestion*, Ed. Economica. Paris.

Rubery J. et Grimshaw D. (2001), « les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi », *Revue internationale du travail*, vol. 140, n° 2, pp. 207-237.

Saba T. et Lemire L. (2004), « Statut d'emploi et comportement au travail : l'effet de la violation du contrat psychologique », Congrès GRH, 1-4 septembre, Montréal.

Senge P. (1991), *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, Paris.

Siegrist J. (1996), "Adverse Effects of High-effort/Low-Reward Conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n° 1, pp. 27-41.

Sinclair R.R., Martin J. E and Michel R.P. (1999), "Full-time and Part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristic", *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp. 337-357.

Summers T. P. and Hendrix W. H. (1991), "Modelling the Role of Pay Equity Perceptions: a Field Study", *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp. 145-157.

Thévenet M. (1993), « L'implication au travail », Les cahiers de l'ANVIE, *Sciences Humaines*, n° 28, pp. 32-35.

Thierry D. (1994), « La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 43-48.

Tremblay M. (1991), « Déterminants de l'importance des diverses formes de justice distributive en rémunération ». *AGRH*, Cergy, pp. 601-617.

Tsafack Nanfosso R, (1996), « La flexibilité offensive de l'entreprise : essai de clarification théorique », *Gestion 2000*, novembre-décembre.

Vallerand R. (1994), *Les fondements de la psychologie sociale*, Gaëtan Morin, Québec.

Vallerand R. J. and Brissonnette R. (1992), "Intrinsic, extrinsic, and a motivational styles as predictors of behavior: a prospective study", *Journal of Personnality,* 60, pp 599-620.

Vendramin P. (2001), *Le travail atypique : résultats d'enquête*, centre de recherche travail et technologie, fondation travail-université à la demande et en collaboration avec le Service syndical des femmes de la CSC, Namur.

Annexes

Annexes A : hypothèses et sous hypothèses.

H1	Les employés atypiques subissent une forte discrimination par rapport aux employés permanents
H1a	Les employés atypiques subissent une forte discrimination intrinsèque au travail par rapport aux employés permanents
H1b	Les employés atypiques subissent une forte discrimination extrinsèque au travail par rapport aux employés permanents
H2	La forte discrimination se traduit par un faible sentiment d'équité chez les employés atypiques
H2a	La forte discrimination intrinsèque au travail se traduit par un faible sentiment d'équité interne chez les employés atypiques
H2b	La forte discrimination intrinsèque au travail se traduit par un faible sentiment d'équité avec soi chez les employés atypiques
H2c	La forte discrimination intrinsèque au travail se traduit par un faible sentiment d'équité externe chez les employés atypiques
H2d	La forte discrimination extrinsèque au travail se traduit par un faible sentiment d'équité interne chez les employés atypiques
H2e	La forte discrimination extrinsèque au travail se traduit par un faible sentiment d'équité avec soi chez les employés atypiques
H2f	La forte discrimination extrinsèque au travail se traduit par un faible sentiment d'équité externe chez les employés atypiques
H3	Le faible sentiment d'équité génère un faible sentiment d'implication affective
H3a	Le faible sentiment d'équité interne génère un faible sentiment d'implication affective
H3b	Le faible sentiment d'équité interne génère un faible sentiment d'implication calculée
H3c	Le faible sentiment d'équité avec soi génère un faible sentiment d'implication affective
H3d	Le faible sentiment d'équité avec soi génère un faible sentiment d'implication calculée
H3e	Le faible sentiment d'équité externe génère un faible sentiment d'implication affective
H3f	Le faible sentiment d'équité externe génère un faible sentiment d'implication calculée

Annexes B : items de mesure des pratiques discriminatoires (employés atypiques/employés permanents).

	Discrimination intrinsèque au travail
1	Les responsabilités qui me sont accordées sont limitées par rapport à celles des employés permanents appartenant à la même catégorie professionnelle que la mienne
2	(-) Mes chances de promotion à des postes supérieurs sont égales à celles des employés permanents appartenant à la même catégorie professionnelle que la mienne
3	Je ne peux pas accéder aux mêmes programmes de formation poursuivis par les employés permanents appartenant à la même catégorie professionnelle que la mienne
	Discrimination extrinsèque au travail
1	Je ne reçois pas le même salaire que celui des employés permanents, ayant le même profil que moi (Emploi, qualification, ancienneté…) à l'intérieur de l'entreprise
2	(-) Mes supérieurs hiérarchiques me traitent de la même manière que les employés permanents, ayant le même profil que moi (Emploi, qualification, ancienneté…) à l'intérieur de l'entreprise
3	Les tâches qu'on me demande d'effectuer sont plus pénibles que ce qu'on demande aux employés permanents, ayant le même profil que moi (Emploi, qualification, ancienneté…) à l'intérieur de l'entreprise
4	Les risques d'accident de travail auxquels je m'expose dans ma fonction dépassent ceux auxquels sont exposés les employés permanents, ayant le même profil que moi (emploi, qualification, ancienneté…) à l'intérieur de l'entreprise
5	Je me sens toujours condamné à la précarité et ça me rend stressé

Annexes C : AFC portant sur l'échelle « pratiques discriminatoires ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes		Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F1= 60,561	F2 = 22,065	
Item 1	0,760	0,4679		0,620	0,9108
Item 2	0,614	0,3910		0,787	0,9150
Item 3	0,668	0,4448		0,678	0,9120
Item 4	0,842	0,7760	0,841		0,8867
Item 5	0,832	0,8706	0,912		0,8771
Item 6	0,810	0,8461	0,899		0,8794
Item 7	0,863	0,8743	0,919		0,8764
Item 8	0,883	0,8863	0,926		0,8747
Valeurs propres			4,845	1,765	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	360,547			
	Signification	0,000			
MSA (KMO)	0,806				

Annexes D : AFC portant sur l'échelle « discrimination extrinsèque au travail ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes	Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F1 = 86,625	
Item 4	0,901	0,8272	0,885	0,9609
Item 5	0,851	0,9094	0,941	0,9476
Item 6	0,864	0,9135	0,947	0,9462
Item 7	0,861	0,9181	0,949	0,9459
Item 8	0,925	0,8890	0,929	0,9501
Valeurs propres	4,331			
Alpha de Cronbach	0,9599			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	283,769		
	Signification	0,000		
MSA (KMO)	0,878			

Annexes E : AFC portant sur l'échelle « discrimination intrinsèque au travail ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes	Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F2= 74,955	
Item 1	0,749	0,6264	0,825	0,8283
Item 2	0,627	0,7801	0,913	0,6749
Item 3	0,692	0,6775	0,857	0,7836
Valeurs propres	2,249			
Alpha de Cronbach	0,8317			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	58,811		
	Signification	0,000		
MSA (KMO)	0,679			

Annexes F : AFC portant sur l'échelle « sentiment d'équité ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes		Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F1= 48,387	F2 = 23,724	
Item 1	0,505	0,3636		0,873	0,8100
Item 2	0,558	0,4934		0,813	0,7757
Item 3	0,797	0,4763	0,714		0,7772
Item 4	0,868	0,6531	0,811		0,7441
Item 5	0,749	0,5976	0,805		0,7558
Item 6	0,898	0,5446	0,717		0,7651
Item 7	0,783	0,6419	0,838		0,7486
Valeurs propres			3,387	1,661	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	159,253			
	Signification	0,000			
MSA (KMO)	0,734				

Annexes G : AFC portant sur l'échelle « équité avec soi ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes	Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F1 = 63,998	
Item 3	0,869	0,6356	0,768	0,8377
Item 4	0,857	0,6793	0,802	0,8270
Item 5	0,773	0,7171	0,838	0,8165
Item 6	0,886	0,5811	0,719	0,8513
Item 7	0,776	0,7605	0,864	0,8053
Valeurs propres	3,200			
Alpha de Cronbach	0,8576			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	105,637		
	Signification	0,000		
MSA (KMO)	0,822			

Annexes H : AFC portant sur l'échelle « équité envers les collègues ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes	Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F2= 89,568	
Item 1	0,500	0,7914	0,946	-
Item 2	0,500	0,7914	0,946	-
Valeurs propres	1,791			
Alpha de Cronbach	0,8802			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	46,749		
	Signification	0,000		
MSA (KMO)	0,500			

Annexes I : AFC portant sur l'échelle « implication organisationnelle ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes		Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F1= 76,571	F2 = 8,897	
Item 1	0,964	0,8705	0,749		0,9793
Item 2	0,928	0,8827	0,876		0,9790
Item 3	0,930	0,8801	0,848		0,9791
Item 4	0,898	0,8696	0,879		0,9792
Item 5	0,902	0,8756	0,873		0,9792
Item 6	0,935	0,9166	0,816		0,9786
Item 7	0,908	0,8682	0,865		0,9792
Item 8	0,932	0,8779	0,854		0,9791
Item 9	0,899	0,8487		0,723	0,9794
Item 10	0,927	0,8299		0,798	0,9797
Item 11	0,965	0,8768		0,775	0,9791
Item 12	0,947	0,8716		0,789	0,9792
Item 13	0,902	0,8571		0,800	0,9793
Item 14	0,931	0,8529		0,833	0,9794
Item 15	0,924	0,8261		0,854	0,9797
Item 16	0,888	0,8183		0,814	0,9798
Item 17	0,920	0,7534		0,848	0,9805
Valeurs propres			13,017	1,512	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1203,739			
	Signification	0,000			
MSA (KMO)	0,923				

Annexes J : AFC portant sur l'échelle « implication affective ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes	Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F1 = 88,766	
Item 1	0,975	0,8687	0,897	0,9817
Item 2	0,927	0,9414	0,955	0,9778
Item 3	0,922	0,9293	0,946	0,9784
Item 4	0,909	0,9358	0,951	0,9780
Item 5	0,913	0,9344	0,950	0,9783
Item 6	0,965	0,9320	0,949	0,9782
Item 7	0,910	0,9250	0,943	0,9785
Item 8	0,923	0,9264	0,944	0,9784
Valeurs propres	7,101			
Alpha de Cronbach	0,9813			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	612,658		
	Signification	0,000		
MSA (KMO)	0,929			

Annexes K : AFC portant sur l'échelle « implication calculée ».

Items	MSAi	Corrélation Items avec le Score totale	Composantes	Test de fiabilité de construit si Item éliminé
			F2 = 81,727	
Item 9	0,871	0,8534	0,884	0,9694
Item 10	0,889	0,8759	0,901	0,9683
Item 11	0,954	0,8972	0,919	0,9674
Item 12	0,970	0,8947	0,918	0,9674
Item 13	0,932	0,8927	0,916	0,9675
Item 14	0,937	0,9017	0,925	0,9671
Item 15	0,945	0,8916	0,917	0,9676
Item 16	0,900	0,8591	0,891	0,9690
Item 17	0,911	0,8285	0,864	0,9704
Valeurs propres	7,355			
Alpha de Cronbach	0,9717			
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	545,754		
	Signification	0,000		
MSA (KMO)	0,923			

Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement

Alexandre Guillard
Directeurs de projets
Direction de l'organisation
CNP Assurances, Paris
alexandreguillard@yahoo.co.uk

Josse Roussel
Chercheur
European Business School, EBS Paris
roussel.josse@numericable.fr

Introduction

La notion de gouvernance est une notion multiple qui a reçu un très grand nombre d'acceptions, parfois contradictoires (Moreau Desfarges, 2003). En français, elle se confond le plus souvent avec celle de gouvernement, la notion de gouvernance ayant été empruntée à l'anglais finalement adoptée à partir des années 1990, principalement dans le domaine des entreprises (« corporate governance » ou gouvernement d'entreprise). Depuis, elle s'est étendue à un très grand nombre de champs d'application allant des institutions publiques aux systèmes (écologiques, logistiques, informatiques…). Si l'on s'en tient au champ de l'entreprise – celui qui nous intéressera dans cet article – l'on peut retenir la définition donnée par Charreaux (1997) qui constitue une des références dans la littérature académique francophone : « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de deìlimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et deìfinissent leur espace discrétionnaire.* ». Certes, on peut regretter dans cette définition la place apparemment peu restrictive accordée aux dirigeants au regard des autres décisionnaires, i.e. les fameux « stakeholders » que sont les actionnaires, salariés, clients ou pouvoirs publics. Il existe sur ce point plusieurs théories de « stakeholders » (Gond et Mercier, 2005) qu'il n'est pas question ici de passer en revue. Retenons simplement l'idée sous-jacente commune à tous et qui s'est aujourd'hui imposée : la reconnaissance de plusieurs centres de décision au sein de la firme. Partant, il n'est pas étonnant qu'au moins deux approches aient émergé : l'une insistant sur le rôle fondamental des actionnaires « shareholders », une approche dominante dans le monde anglo-saxon ; une autre qui met l'accent sur la pluralité des parties prenantes, et non uniquement des « shareholders », et sur les processus de coopération et de conflit qui peuvent les opposer (Blair, 1995). C'est dans ce cadre que nous inscrirons notre réflexion. En effet, comme on va le voir, la théorie du capital humain vient enrichir et conforter la vision pluraliste de la gouvernance. Appliquée au cas des holdings d'investissements, elle éclaire sous un jour nouveau l'action spécifique de certains de ces acteurs.

1. Capital humain et gouvernance : une remise en question du primat de l'actionnariat

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 tant avec le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) qu'avec 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 tra-

vail comme assistant de direction, auditeur financier où risk-manager.
Quant au capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié basées sur un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Aussi, lorsqu'un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte pour une autre société, celle au sein de laquelle il a essentiellement développé ce capital humain, ce dernier sera en grande partie inutilisé, (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, et pourquoi 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. Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise

Si comme nous venons de le montrer, les investissements en capital humain spécifique à la firme nécessitent la mise en place de règles de gouvernance particulières entre les propriétaires et les collaborateurs de l'entreprise, il convient de relever que, de manière plus générale, le concept de capital humain est susceptible de remettre en question la légitimité des seuls détenteurs de capital pour gouverner l'entreprise. En d'autres termes, la prise en compte du capital humain renouvelle la conception classique du gouvernement d'entreprise[1]. C'est un enjeu important pour l'audit social, et ce pour une raison essentielle : la notion d'audit est intimement liée à celle de contrôle. Or, le gouvernement d'entreprise pose le problème de la légitimité du contrôle : à quelle partie prenante l'exercice du contrôle peut-elle légitiment revenir ? En insistant sur les relations au travail et sur les femmes et les hommes qui collaborent à la firme, l'audit social met l'accent sur la dimension humaine de l'entreprise. La prise en compte du capital humain amène à reconsidérer le rôle, en termes de gouvernement d'entreprise, des principaux propriétaires de ce capital. En effet, jusqu'alors, l'essentiel de la réflexion en terme de gouvernement d'entreprise se focalisait sur les règles et procédures permettant aux propriétaires des actifs financiers d'exercer le contrôle qui leur revenait légitimement. Aussi, la prise en compte de la notion de capital humain remet-elle en question le rôle quasi exclusif des actionnaires dans l'exercice du contrôle, en mettant en avant une autre catégorie, celle des propriétaires : les propriétaires du capital humain, c'est-à-dire les collaborateurs de l'entreprise.

En effet, selon Rajan et Zingales (1998), l'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. La firme est ainsi un nœud d'investissement spécifique et notamment en capital humain. Plus ses collaborateurs ont un capital humain élevé – cadres dirigeants par exemple –, plus ils peuvent contrôler l'accès aux principales ressources de l'entreprise, les valoriser mais aussi se les approprier pour augmenter leur capital humain. Les détenteurs du capital humain ont une influence décisive sur la capacité de la firme à créer de la richesse et, ce faisant, sur la valeur même de l'entreprise. Ces derniers, par leur maîtrise des ressources clés de la firme (capital humain notamment) et leur influence sur la valeur de celle-ci, disposent d'un réel pouvoir, lequel peut venir compléter, voire s'opposer à celui des propriétaires des actifs financiers, comme le montre Blair (2000).

Si cette vision de l'entreprise comme collection de ressources met en avant la légitimité des détenteurs de capital humain dans la gouvernance, il en va de même en ce qui concerne la représentation de l'entreprise comme combinaison de différents types de capitaux. L'entreprise utilise différents types de capitaux pour fonctionner, parmi les différents lesquels, on peut établir une symétrie entre le capital financier et le capital humain. Les salariés apportent à l'entreprise du capital humain, de la même manière que les investisseurs lui apportent du capital financier, deux types de capitaux essentiels au fonctionnement de l'entreprise et dont ils sont les propriétaires respectifs. Ces deux types de capitaux sont des inputs génériques que la firme utilise pour produire. Le capital humain est ainsi un input que l'entreprise va louer sur le marché du travail, qu'elle peut développer via des politiques de recrutement et de formation, ou réduire (capital humain trop coûteux et ou inadapté aux besoins de l'entreprise). Cependant, comme le montrent Blair et Roe (1999) ainsi que Blair et Kochan (2000), alors que les investisseurs bénéfi-

[1] Le concept de gouvernement d'entreprise est intrinsèquement lié aux problèmes d'asymétrie d'information et de limites du capital humain (par exemple capacités limitées dans tel ou tel champ d'expertise nécessitant une délégation à un tiers).

cient de dividendes (en fonction de la politique de dividendes de l'entreprise) et de droits au regard du contrôle du management (droits de vote), les salariés ne bénéficient que de salaires (un revenu régulier) sans droits vis-à-vis du contrôle du management. Les investisseurs disposent d'une place privilégiée dans la gouvernance de l'entreprise, alors que les salariés en sont encore largement absents, malgré la progression des administrateurs salariés. Selon ces mêmes chercheurs, les entreprises bénéficient grandement des investissements en capital humain spécifique à la firme mais pas les salariés qui ne pourront pas les valoriser en quittant l'entreprise au sein de laquelle ce capital a été développé. Dans ce cas, les salariés subiront une perte en terme de capital humain. De nombreuses études empiriques tendent à confirmer ce phénomène. Ainsi, Topel (1990) montre que les salariés licenciés ayant une ancienneté élevée subissent une perte de salaire de l'ordre de 15 à 25 % dans leur nouvel emploi. Cette perte peut être considérée comme la part du capital humain spécifique à la firme que les salariés ont développés au cour de leur carrière et qu'ils ne peuvent valoriser dans d'autres firmes.

Plus le capital humain devient une ressource importante pour la compétitivité de l'entreprise, plus les employés vont remettre en question les règles de gouvernance actuelles qui accordent aux apporteurs de capitaux financiers une place prédominante. Les apporteurs de capital humain, à l'instar des apporteurs de capital financier, devraient bénéficier de droits de contrôle sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Blair et Kochan, 2000, Autier, 2005 ; 2006).

En effet, les salariés, à la différence des investisseurs en capital, ne peuvent diversifier leur capital humain spécifique à la firme, sans valeur en dehors de la firme au sein de laquelle il a été développé. Ainsi, des salariés investissant massivement dans le développement du capital humain spécifique à la firme, encourent le risque important de voir sa valeur tomber à zéro en cas de licenciement.

En revanche, les investisseurs en capital, encourent un risque plus limité. Leur exposition au risque pris au sein d'une firme en particulier est faible puisqu'ils constituent des portefeuilles diversifiés dont l'objectif est précisément de limiter l'exposition au risque, laquelle à d'ailleurs été renforcée ces dernières années par l'essor de nouveaux produits financiers (futures, options, dérivés de crédit, etc. À l'évidence, les salariés ne peuvent pas diversifier leur investissement : capital humain spécifique à la firme se constitue sur longue période, au sein d'une entreprise et d'une seule. Le risque qu'encourt le salarié ne peut donc être limité en recourant à la diversification. Or, la légitimité de l'actionnaire à exercer pleinement le contrôle repose sur l'idée c'est lui qui assume le plus de risque (Alchian et Demsetz, 1972 ; Jensen et Meckling, 1976). La prise en compte de l'approche capital humain et notamment de la notion de capital humain spécifique à la firme remet en question le primat de l'actionnaire dans l'exercice du contrôle, puisqu'il n'est plus perçu comme la partie prenante assumant le plus de risque. Dès lors, l'audit social, en s'appuyant davantage sur le concept de capital humain, est amené à jouer un rôle de premier plan sur le pouvoir qui revient légitimement aux collaborateurs de la firme dans le cadre du gouvernement d'entreprise.

Certaines organisations commencent progressivement à intégrer ces évolutions en terme de gouvernance en tenant compte davantage du rôle et de l'importance du capital humain. C'est le cas notamment de certains acteurs comme les holdings d'investissement. Nous allons montrer dans la partie suivante la manière dont certaines de ces sociétés de portefeuille font évoluer leur gouvernance dans une direction qui donne une plus large place au capital humain.

3 Le cas des holdings d'investissement : une catégorie à part d'actionnaires

3.1. Les holdings de participations : définitions

Le terme de holding recouvre un grand nombre d'acceptions, allant d'une entité organe de tête d'un groupe le plus souvent à caractère industriel (holding industriel) voire très diversifié (conglomérat) à un véhicule financier (holding financier). Par commodité, retenons la définition donnée par Vernimmen (2005) : *« un holding est une société sans objet industriel dont l'actif est composé de titres de participations. Par une organisation en cascade, un holding permet de conserver le contrôle d'une entreprise en multipliant le nombre d'actionnaires minoritaires à chaque étage. En outre, il permet la remontée de dividendes à faible coût fiscal (à cause du régime mère/fille) et le rachat de titres de la société industrielle au moyen du revenu ainsi perçu. ».* Dans le cas du holding de participations, ce dernier désigne littéralement une société qui détient des participations, ce qui dit peu de chose sur l'activité même de la société. C'est pourquoi on a pris l'habitude d'établir à son propos une distinction entre la simple détention des participations et la gestion réelle, autrement dit, entre une gestion passive et une gestion active des participations. C'est surtout dans sa seconde acception que l'on retient la notion de holding de participations, laquelle a été le plus souvent également appelée société de portefeuille[2]. En Europe,

[2] C'est la définition que retient l'association « Actions pour Promouvoir le Français des Affaires » de la notion de société de portefeuille. Il convient de ne pas la confondre avec la société civile de portefeuilles (ou SCP) qui désigne une société dont l'unique objet social est la gestion d'un portefeuille boursier.

elles ont le plus souvent un caractère familial, le holding constituant un moyen à la fois pour répondre à des besoins fiscaux et de maintien de contrôle tout en augmentant le nombre d'actionnaires.

Aux yeux du marché et des investisseurs, l'attrait de ces sociétés de portefeuilles a été souvent contesté par rapport à des investissements alternatifs. Malgré certains progrès, leur taux de décote moyen est resté élevé ces dix dernières années (autour de 20 % et 30 % selon les analystes). En conséquence, ces sociétés ont dû revoir profondément leur positionnement stratégique et leur organisation, devenus souvent inadaptés, pour se constituer en « holding de participations ». L'un des exemples les plus caractéristiques est la mutation accomplie par Wendel Investissement[3] : issue de la fusion accomplie en 2002 entre Marine-Wendel et CGIP, Wendel Investissement a réorienté en profondeur sa stratégie de portefeuille pour diversifier sa base d'investissement vers le non coté et intégrer une démarche moyen terme ,comme l'illustre la participation prise au sein de Legrand. Eurazeo a accompli, dans le même esprit, une mutation identique.

Face à ces évolutions, on peut néanmoins se demander en quoi cette catégorie d'actionnaires est véritablement spécifique et en quoi les mutations opérées le confirment. Pour cela, il n'est pas inutile de rappeler brièvement les limites généralement imputées aux sociétés de portefeuille traditionnelles.

3.2. La conversion en profondeur du positionnement des sociétés de portefeuille : du holding de participations au holding d'investissement

Les financiers et les investisseurs ont l'habitude d'adresser cinq types de reproches majeurs aux sociétés de portefeuille, la plupart portant sur la performance de la gestion de leurs participations (Colmant, 2002) :

- la diversification de leur portefeuille n'offre aucun avantage aux investisseurs par rapport à des investissements en direct, la prime de risque s'avérant trop élevée ;
- l'avantage que représentait naguère la connaissance affinée ou approfondie des participations, due notamment à la proximité des dirigeants, ne joue plus, compte tenu de l'accessibilité aux informations quand il s'agit de participations cotées ;
- la durée d'investissement n'a pas toujours été bien exploitée en termes de plus-value, certains étant sortis trop tôt ou trop tard ;
- la performance des portefeuilles majoritairement composés de sociétés cotées a été plus limitée par rapport à celle des investissements dits alternatifs ;
- l'accès privilégié aux capitaux reste encore avéré pour les sociétés de portefeuille, mais il est directement concurrencé par d'autres acteurs, en particulier les holdings financièrs, les banques d'investissement, les fonds et sociétés de capital investissement.

En fait, les vraies questions sous-jacentes à ces reproches portent sur la stratégie de reconversion et sur les pratiques et la gestion des participations qui en découlent. On a par ailleurs beaucoup reproché à ces holdings d'en rester à des approches peu formalisées, assez artisanales et peu dynamiques.

L'observation des évolutions ces cinq dernières années atteste cependant de profonds mouvements de repositionnement de la plupart des sociétés de portefeuille. Un grand nombre d'entre elles a choisi d'aller vers le capital investissement, privilégiant ainsi des prises de participations dans le non coté (Eurazeo illustre parfaitement cette tendance en concentrant une partie de ses activités dans un fonds de capital investissement). D'autres – comme Wendel Investissement – ont évolué vers un positionnement d'investisseur moyen terme opérant via des opérations de type LBO et sur des montants d'investissement importants. Dans ces deux cas[4], cette évolution a nécessité un changement de métier : le holding de participations devant dès lors s'impliquer dans le management des participations afin de les restructurer en profondeur et en extraire ainsi un maximum de valeur. C'est à ce titre qu'il est possible de parler d'une conversion en holding d'investissement que certains vont jusqu'à nommer holding industriel[5]. En règle générale, toutes ces sociétés ont fait preuve d'un remarquable dynamisme pour modifier leurs pratiques et viser l'excellence en terme de retour sur investissement. Elles s'inscrivent de ce fait dans une évolution globale dont les facteurs sont bien connus : l'internationalisation des marchés et la place croissante des fonds anglo-saxons ; la généralisation de normes de gouvernance qui visent à renforcer le pouvoir de l'actionnaire, l'engouement vers le capital investissement et les structures de LBO où le rôle de l'actionnaire est renforcé. Il reste que, pour certaines d'elles, comme on va le voir, la prise en compte du capital humain a été intégrée dans leur approche d'investisseurs de long terme.

---

[3] Selon une anecdote que rapporte Pérez (2002), le choix du nom Wendel Investissement, et plus particulièrement le singulier donné à « investissement » aurait marqué un choix délibéré du dirigeant de l'époque (E. A. Seillère) pour marquer une perspective d'investissement durable et entrepreneurial, à la différence d'un pluriel renvoyant à une perspective financière.

[4] Nous n'évoquons pas ici un troisième cas : celui de certaines sociétés de portefeuilles bien connues (par exemple la CNP d'Albert Frère par exemple) qui ont poursuivi dans leur stratégie de prise de participations minoritaires dans le coté, mais en cherchant à maintenir, voire à renforcer, leur position d'influence via leur présence par exemple au conseil d'administration.

[5] C'est l'argument qui est donné à propos de Wendel Investissement dans le rapport établi par E. Hamelin (Hamelin, 2004) concernant le rachat d'Editis et les critiques selon lesquelles Wendel agirait comme un fond d'investissement spéculatif. Le rapport fait état de la vision des économistes suivant laquelle Wendel serait un holding industriel.

Nous allons passer en revue les pratiques de gestion de participation pour comprendre la part dévolue aux ressources humaines et l'intégration d'une approche capital humain au sens définie par Chamak et Fromage (2006).

3.3. L'évolution des pratiques de gestion de participation et la part dévolue au capital humain

On assiste en fait à un double phénomène de normalisation et de professionnalisation des pratiques du métier d'actionnaire. Les pays anglo-saxons ont été certainement pionniers en la matière. Mais aujourd'hui ces pratiques s'étendent à l'ensemble des pays européens avec l'influence croissante des fonds d'investissement (Plihon et Ponssard, 2002).
Les actions entreprises pour répondre aux enjeux de la gouvernance, notamment dans le sillage des évolutions réglementaires (loi de sécurité financière, loi NRE en France) et de l'activisme des actionnaires, y compris minoritaires, l'attestent suffisamment (Girard, 2002). Bien que le processus soit loin d'être achevé, à l'image de certaines affaires intervenues récemment, on peut déjà parier sur un rééquilibrage à terme entre le pouvoir des actionnaires et celui des dirigeants et des managers. Désormais, l'actionnaire ne sera plus ce partenaire passif qu'il était jusqu'alors. Il s'agira plutôt d'un « professionnel », doué d'un savoir-faire et d'un savoir être spécifiques, et disposant d'une expertise à valeur ajoutée.
Dans ce vaste mouvement, certaines anciennes sociétés de portefeuille ont leur mot à dire, et pourraient même devenir les précurseurs de l'application de ces nouvelles pratiques et, pour certaines, en se différenciant par leur attention prêtée aux ressources humaines et à la valorisation du capital humain.

Pour s'en convaincre, on peut mettre en avant 5 types de pratiques en matière de gestion des participations, dont la maîtrise revêt un enjeu considérable pour ce qui est de la valeur d'un holding d'investissement (Mottis, Ponsard, 2002).

Qualité et vision des dirigeants. On trouve souvent à la tête des holdings des personnalités emblématiques et respectées. Leur charisme et leurs compétences sont largement reconnus, mais leur capacité à s'entourer d'une équipe restreinte et soudée explique probablement également une très large partie de leur réussite. La collégialité des structures dirigeantes, composées de quelques professionnels de qualité, expérimentés et visionnaires, est l'une des clés du succès de ces holdings. La multiplicité des regards et la confrontation des opinions de chacun renforcent l'objectivité des décisions et permettent de s'assurer que tous les paramètres ont bien été évalués. Au-delà de la qualité des dirigeants, l'hétérogénéité de leur profil et de leurs expériences passées maximisera l'intérêt de ce processus de décision, facteur de réduction des risques. La valeur de l'équipe dirigeante est donc un facteur de succès.

Prise de risque et réactivité. Même collégiale, chaque décision comporte une part de risque qu'il faut connaître, maîtriser et assumer. Comme pour tout investissement, un profit potentiel élevé est souvent associé à une importante volatilité. L'expérience des dirigeants facilitera l'appréhension des dimensions aléatoires, mais celles-ci ne pourront pas être totalement annihilées. Ceux-ci devront également résoudre une tension accrue entre les exigences croissantes de formalisation et de procédures d'un côté, et de l'autre leur intuition sur laquelle se fonde une partie de leur métier.
Une fois prises, les décisions doivent ensuite être rapidement appliquées. Ceci n'est possible qu'avec des structures hiérarchiques courtes. Au-delà de trois échelons hiérarchiques, la célérité est entravée par les pesanteurs organisationnelles. Par ailleurs, la fluidité et la transversalité de la structure, en favorisant la remontée rapide des informations, permettent aux dirigeants de suivre la situation en « temps réel ». Elles constituent également un facteur d'impulsion du changement au sein des participations gérées.

Connaissance des hommes et relation approfondie avec les participations. La bonne gestion des participations passe par une connaissance approfondie de leurs leaders et de l'équipe, en développant des relations basées sur la confiance et le respect. L'établissement d'un dialogue étroit avec les responsables de ces participations doit permettre de mieux les accompagner, de mettre sur pied un véritable partenariat, voire d'entreprendre un « coaching ». Une connaissance approfondie des compétences individuelles et de l'organisation sera déterminante.

Suivi régulier. Cette interaction avec les participations présente également l'avantage de permettre de suivre avec précision leur évolution. Il est en effet indispensable à une bonne gestion des participations de pouvoir exercer un contrôle régulier et approfondi, notamment pour assurer une meilleure maîtrise des risques. Ce contrôle s'établit par le biais des quatre composantes que sont la stratégie, le reporting, les hommes et l'opérationnel, et qui constituent autant de leviers d'intervention destinés à optimiser la gestion des participations.

Allocation pertinente du capital. La connaissance précise de la rentabilité de chaque participation est le plus souvent matérialisée par le calcul de son Taux de Rentabilité Interne (TRI) ou son Return On Equity (ROE) ; cette connaissance est au cœur de la définition des politiques d'investissement des holdings. Ces derniers maîtrisent déjà parfaitement ces processus de calcul de

rentabilité et appliquent en conséquence les meilleures pratiques en la matière. Une fois établie, cette rentabilité influencera la gestion et l'allocation du capital au sein du holding. Selon les objectifs de vitesse de rotation des actifs, l'optimisation de l'allocation du capital pourra se limiter à des transferts internes de capital entre les participations ou conduire à des opérations capitalistiques beaucoup plus larges, telles que des « réorientations », allégements ou renforcements de portefeuille. Ces recompositions financières découlent d'analyses sectorielles de plus en plus approfondies mais n'excluent pas l'intuition sans laquelle aucune stratégie n'existe. Pour certaines, la valeur du capital humain, même s'elle n'est jamais véritablement formalisée, est prise en compte et infléchit considérablement l'orientation des investissements. Elle est le plus souvent sous-tendue par une vision moyen terme[6] qui rejoint les principes des stratégies d'investissement socialement responsables dont le succès va croissant.

3.4. Le holding d'investissement et l'approche capital humain : une combinaison pour l'avenir ?

Les holdings d'investissement ont été particulièrement réactifs quant à l'adoption de bonnes pratiques en terme d'actionnariat. Sont-ils pour autant si différents des autres actionnaires, et en particulier des fonds d'investissement financiers ? Le caractère novateur du rôle de l'actionnariat au sein des holdings d'investissement est-il susceptible de faire école ? Nous le pensons et affirmons même que ce type de holdings constituera une voie originale et pertinente pour l'exercice du métier d'actionnaire, au regard des nouveaux impératifs de gouvernance. Les holdings adoptant des éléments de l'approche capital humain présentent au moins trois caractéristiques fondamentales distinctives par rapport aux autres prétendants que sont le marché et les autres formes de sociétés d'investissement. Elles confèrent aux holdings un rôle d'actionnaire plus efficace et renforcent la pertinence de leur métier, elles leur donnent un rôle de précurseur dans le fait de tenir compte du capital humain dans les stratégies d'investissement. En cela, ils rejoignent la montée en puissance des investisseurs socialement responsables (Novethic, 2007).

Une vision moins aveuglée par le court terme. Bien que souvent critiquée, la vision à moyen ou long terme sur laquelle repose la philosophie de la plupart des holdings de participations constitue pourtant un atout indéniable. Deux aspects de leur mode de gestion des participations reflètent bien cette politique : d'une part, une relation étroite avec les dirigeants de la participation et leur accompagnement sur un projet à long terme, d'autre part, une confiance et un soutien dans la conduite des changements et des restructurations nécessaires.

Une meilleure connaissance et utilisation du capital humain. Comme on l'a montré, le holding d'investissement se distingue par sa bonne maîtrise d'un actif différent de ceux que les autres acteurs financiers ont l'habitude de prendre en considération : le capital humain. Sa capacité à mobiliser les hommes, autant pour lui-même que pour ses participations, fait partie intégrante de son métier. Il doit faire montre d'un talent particulier pour recruter, puis retenir les personnalités ayant le profil adéquat, et constituer des équipes de direction performantes, c'est-à-dire soudées, capables de s'adapter rapidement et possédant un sens aigu du résultat. C'est souvent par ses choix humains que le holding de participation se révèle plus compétitif.

Un contrôle plus fréquent et approfondi. Sans pour autant se substituer au management, l'art de la gestion d'une participation s'exerce par des modes de contrôle et de pilotage plus proches du terrain et plus réguliers que ceux qui sont pratiqués par le marché. Là aussi, la compréhension du capital humain est sous-jacente. Ce contrôle passe par une interaction formelle fréquente, le plus souvent mensuelle, avec ses participations quand le marché se contente de reportings semestriels ou même annuels.

Au total, on peut penser que ces trois facteurs distinctifs devraient pousser les holdings d'investissement à recourir de près ou de loin à des techniques d'audit social et de capital humain. En particulier dans les phases dites d'investigation (due diligence), ce type d'audit s'avérera très adapté pour cerner les risques et identifier la valeur actuelle des cibles.

Cependant, gardons nous de toute forme d'angélisme, y compris sur la généralisation complète de l'audit social et de capital humain. Il importera de veiller à ce que, au minimum les bénéfices engendrés par cette politique du long terme, fondée sur un contrôle exigeant la prise en compte de la richesse du capital humain, dépassent le coût de la structure du holding. C'est au prix de ce dosage, de la recherche de ce point d'équilibre entre renforcement de la structure et responsabilisation des dirigeants de participations, que les structures de holding resteront légitimes et efficaces.
Une fois ces conditions remplies, il est vraisemblable qu'un cercle vertueux se constitue et que la pertinence du holding d'investissement se confirme dans la durée. Faisons même le pari qu'une stratégie explicite d'investissement fondée sur une approche du capital humain s'imposera comme une des stratégies gagnantes à long terme.

[6] Elles débouchent aussi sur une stratégie d'investissement vers les secteurs dits de l'investissement socialement responsable, qui s'est diffusée également auprès de fonds représentant aujourd'hui près de 15 % des fonds en Europe (pour un exemple récent, cf. Arnold, 2008).

Conclusion

L'analyse du cas de certains holdings d'investissement[7] permet de mettre en évidence l'émergence d'une catégorie singulière d'investisseurs dans le sillage de l'investissement socialement responsable (ISR). L'approche capital humain devrait être sans nul doute une composante essentielle au service de ces nouveaux acteurs de l'investissement, y compris chez certains actionnaires institutionnels et/ou familiaux. Une des raisons de ce mouvement tient dans les limites des approches classiques juridico-financières du rôle de l'actionnaire telles qu'elles ont été conceptualisées par Berle et Means (1932). Comme le montre Charreaux (2002), l'actionnaire est appelé à exercer un rôle cognitif qui est loin de se limiter à un simple calcul financier de rendement et de risque des capitaux placés. En effet, dans ce modèle, et cela s'applique particulièrement bien au cas de certains holdings d'investissement, l'actionnaire a vocation d'accompagnement. Ce qui valorise à la fois le management des opportunités, la recherche d'innovation et celle des leviers de création de valeur tirant parti de l'ensemble des compétences de la firme. Dans ce cadre, l'actionnaire va être chargé de « réduire les conflits cognitifs » dans l'entreprise entre les dirigeants et les parties prenantes, de faciliter la coordination des acteurs dans la perception et la construction d'objectifs communs et de nouvelles opportunités ; en clair, de mobiliser l'ensemble des ressources de l'entreprise, y compris les savoirs implicites et partagés invisible, pour les l'actionnaire financier. Explicitement, cette fonction se fonde sur une connaissance en profondeur du capital humain de la firme et de sa dimension organisationnelle, qui se reflétera dans la valeur partenariale de l'entreprise (Charreaux, Desbrières,1998). Gageons que ce talent pour valoriser le capital humain constituera in fine un réel savoir-faire de l'actionnaire de demain. L'audit social pourra alors être utilement convoqué pour l'appuyer dans sa tâche.

[7] D'autres cas mériteraient d'être développés, en particulier celui des actionnaires salariés.)

Bibliographie

Alchian, A., and Demsetz, H. 1972. *Production, information costs, and economic organization*. American Economic Review, 62(5) : 777-795.

Allouche J., Amann B. (2002), *« L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale »*, Revue Française de Gestion, n° 141.

Ananou T. (1997), *Investissement et capital*, Seuil, Memo, numéro 73.

Arnold M. (2008), *"City stars join social investing firm"*, Financial Times, 21 janvier.

Autier F. (2005). *"Human capital. Beyond the fad, what the analogy really tells"*, communication AGRH, 15 et 16 septembre 2005, Paris.

Autier F. (2006). *"Vous avez dit capital humain?"*. Gérer et comprendre. Septembre 2006. n° 85 : 63-72.

Becker G. (1975). *Human capital, National Bureau of Economic Research*.

Blair M. M. (1995). *Ownership and control - Rethinking corporate governance for the twenty-first*, Washington DC, Brookings Institution Press, 1995.

Blair M. M.et Roe M.J.(1999) *Editors, Employee and corporate governance,* Washington DC, Brookings Institution Press.

Blair M. M et Kochan T. (2000) A. Editors, *The new relationship – Human capital in the American Corporation,* Washington DC, Brookings Institution Press.

Berle A., Means G.C. (1932) . *The Modern Corporation and Private Property,* New York : Harcourt, Brace and World

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

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

Charreaux G. (1997), *« Vers une théorie du gouvernement des entreprises »* in G. Charreaux (éd.), Le gouvernement des entreprises, Paris, Economica.

Charreaux G. (2002), *« L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives »*, Revue Française de Gestion, n° 141.

Charreaux G., Desbrières Ph. (1998), *« Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale »*, Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 2, 1998, p. 57-88.

Colmant B. (2002), *« Décote boursière des holdings : quelques considérations intuitives »*, Revue Bancaire et Financière, 2/3.

Denny K.C. Harmon and R.Lydon. (2001). *« Cross-country evidence in the returns to education : patterns and explanations »*. Mimeo.

Edvinsson L. et Malone M. (1997). *Intelectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers.

De la Fuente A. et Ciccone A. (2002). *Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance*. Rapport pour la Commission Européenne.

Gibbons R. et Waldman M. (2004). *« Task-specific human capital ».* American Economic Review. Vol 94(2) : 203-207.

Girard C. (2002), *« Les actionnaires minoritaires »*, Revue Française de Gestion, n° 141 2002/5.

Hamelin E. (2004), *Rapport au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur la proposition de résolution (n°1704) de M. Patrick Bloche tendant à la création d'une commission d'enquête visant à analyser les conditions de la cession d'une partie d'Editis, premier groupe français d'édition, et à évaluer ses conséquences économiques et sociales dans le secteur de l'édition*, 22 septembre 2004.

Hatch N.W. et Dyer J.H. (2004). *« Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage »*. Strategic Management Journal. 25 :1155-1178.

Jensen, M., and Meckling, W. (1976), *« Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure ».* Journal of Financial Economics, 3 : 305-360.

Martin D., Courtet A. (1991), *Les sociétés holdings,* PUF.

Mincer J. (1974), *Schooling, experience and earnings,* Columbia University Press.

Moreau Desfarges P (2003), *La Gouvernance*, PUF.

Mottis N., Ponsard J-P. (2002), *« L'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises »*, Revue Française de Gestion, 2002/5.

Novethic (2007), *États des lieux de l'investissement socialement responsables*, Étude annuelle, 6e édition.

Peretti J-M, Vachette J-L. (1987), *Audit social,* Ed. d'Organisation (Coll. Audit).

Plihon D., Ponssard J-P. (éds.) (2002), *La montée en puissance des fonds d'investissement : quels enjeux pour les entreprises ?*, La Documentation française.

Rajan R. et Zingales L. (1998), *« Power in a theory of the firm »,* Quaterly Journal of Economics, 113 (2).

Schultz T.W. (1961). *« Investment in human capital »*. American Economic Review, n°51, pp.1-17.

Topel R. (1990), *"Specific Capital and Unemployment: Measuring the Costs and Consequences of Job Loss"*. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy 33.

Vernimmen P. (2005), *Finance d'entreprise*, Dalloz.

La gouvernance d'entreprise au Maroc : mythe ou réalité ?

Karim Hamoumi
Doctorant
IAE - Lille (France)
karim.hamoumi@lydec.co.ma

Hanane Bellouch
Doctorant
CREPA - Université Paris Dauphine (France)
hanane.bellouch@gmail.com

Lamiae Temnati
Maître de conférences
ENCG EL JADIDA (Maroc)
l.temnati@yahoo.fr

Introduction

En Europe et aux USA, dans les salles de conseil, au sein des organismes de règlementation et sur les plateaux des émissions de télévision, le progrès de la gouvernance d'entreprise est un des thèmes de l'heure.
Le champ de la gouvernance d'entreprise s'est construit principalement au cours des années 90. En fait, la désunion fortement formulée dans les grandes entreprises américaines, des fonctions de propriété exercées par les actionnaires, et de gestion assurée par les dirigeants, était à l'origine d'une déchéance de la performance pour ces entreprises, en raison de la défaillance des systèmes de contrôle. John KENNETH GALBRAITH[1], conseiller économique de J.F KENNEDY, dans ses écrits sur la Technostructure avait prévenu contre cette dérive inéluctable dans le développement des entreprises.
La gouvernance est associée, au départ, au souci de sécuriser la richesse des actionnaires et d'éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une détérioration de la valeur actionnariale. En effet, la gouvernance s'intéresse aux problèmes de coordination et de contrôle. Elle est censée permettre d'analyser l'ensemble des mécanismes indispensables pour résoudre les problèmes et les conflits d'intérêts entre le dirigeant et les autres partenaires de l'entreprise.
En raison de ces enjeux, les débats sur la gouvernance d'entreprise sont souvent polémiques, car il en existe de nombreuses définitions, dont plusieurs sont contradictoires. Il importe donc de comprendre ces multiples points de vue pour être capable de mieux cerner le concept de gouvernance d'entreprise et de le définir de la manière la plus consensuelle possible, à défaut d'être exact.

Définition de la gouvernance

La gouvernance est un concept qui n'est pas nouveau mais reste toujours porteur de sens. Il est sorti de l'obscurité pour se répandre jusqu'à devenir un néologisme. Faisant l'objet de plusieurs recherches et débats, la question de gouvernance se pose encore avec une grande acuité et sa définition est génératrice de plusieurs opinions.
Pour certains auteurs, gouvernance est synonyme de

[1] Né en 1908, John-Kenneth Galbraith s'est attaché à décrire l'avenir des sociétés industrielles (*Le Capitalisme américain*, 1958) et à mettre l'accent sur l'apparition d'une « technostructure ». Il a posé le problème d'une réorientation de la production vers la satisfaction des besoins humains, collectifs ou individuels (*L'ère de l'opulence*, 1961 ; *Le Nouvel État industriel,* 1967). Il a reçu les plus grandes distinctions (il est commandeur de la Légion d'honneur et a reçu de la main de Bill Clinton The Medal of freedom en 2000).

« gouvernement » bien que ces deux termes soient distincts. Pourtant, leur confusion peut avoir réellement des conséquences déplorables, car assimiler gouvernance à gouvernement peut limiter la manière de concevoir les problèmes ainsi que l'analyse de la manière de les résoudre.

La plupart des auteurs s'entendent pour dire que la gouvernance a trait à la prise de décisions dans le but d'orienter. « La gouvernance est donc l'art de gouverner les sociétés et les organisations ». En revanche, pour certains observateurs, cette définition a une connotation révélatrice d'autorité du haut vers le bas. Pour d'autres encore, cette définition prétend que la gouvernance est un processus élémentaire alors qu'il ne l'est pas effectivement dans la mesure où celle-ci suppose des intervenants multiples.

Pour combler ces insuffisances, la gouvernance recouvre une autre acceptation selon laquelle elle se définit comme un « processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs sont tenus responsables ».

Tandis que la gouvernance est considérée comme un processus, le gouvernement est considéré comme une institution. C'est sur ce plan où se révèle véritablement la différence entre les deux termes. En fait, la gouvernance porte sur la manière dont le pouvoir est exercé, d'où un ensemble d'interrogations : quels sont ceux qui ont de l'influence ? Qui décident ? et comment les décideurs sont-ils tenus responsables ?

Ainsi centrée sur les décisions, la gouvernance se produit essentiellement au niveau de trois zones :

- La gouvernance dans « l'espace mondial », ou la gouvernance mondiale, qui traite de questions qui se trouvent à l'extérieur des compétences directes des gouvernements nationaux.
- La gouvernance dans « l'espace national », ou dans les limites d'un pays. Ce type de gouvernance est parfois compris comme le domaine exclusif du gouvernement, lequel peut comprendre plusieurs niveaux : national, provincial ou d'État, autochtone, urbain ou local.
- La gouvernance dans l'espace des « entreprises » ou la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance de l'entreprise

Au sens large, l'entreprise est considérée comme un « système vivant, qui évolue constamment au gré des influences internes et externes ». Un système qui intègre des acteurs de différentes natures et, par conséquent, représente un univers d'affrontements et de conflits où s'expriment des relations de pouvoir entre l'ensemble des ces acteurs.

Ces relations peuvent créer des espaces de confrontation et/ou de coalition entre deux formes de pouvoir : le pouvoir de propriété qui relève des actionnaires et le pouvoir managérial qui relève des dirigeants.

Pour A.A. BERLE et G.C. MEANS[2] (1932), le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle, faisant intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants, caractérisant la firme managériale.

La gouvernance d'entreprise est à la fois un droit de regard sur l'organisation mise en place et un pouvoir d'influence concrétisé par des dispositifs et des règles de comportement qui consistent non seulement à rendre l'entreprise visible mais aussi à canaliser les décisions et les comportements dans un cadre organisationnel prenant en compte toutes les parties directement concernées.

Sur ce plan, deux approches de gouvernance sont à distinguer : une approche shareholdering et une approche stakeholdering.

L'approche shareholdering vise la maximisation de la valeur actionnariale. Dans ce contexte, la séparation de la propriété et du management pose le problème de la divergence d'intérêts entre les actionnaires et les managers. Les dirigeants peuvent par exemple s'accorder des rémunérations trop importantes qui dépassent largement le champ de leurs compétences (cas de VINCI) et engager des dépenses d'investissement qui réduisent les profits (Jacques ATTALI à la création de la BERD - la Banque européenne de reconstruction et de développement spécialisée dans les prêts aux projets privés en direction des ex-pays socialistes). Pour faire face à une telle situation, l'intervention du gouvernement d'entreprise est nécessaire. Cela se traduit par l'incitation et le contrôle, ce qui permet de faire coïncider les objectifs des managers et des propriétaires.

Le support théorique de cette vision de la firme repose sur la théorie de l'agence et celle des contrats incomplets. Globalement, H. SIMON[3] inscrit cette approche dans un cadre de rationalité basé sur le principe suivant : « l'entreprise doit tendre vers un optimum existant par nature, vers un état final exogène et ontologique. La meilleure voie pour y arriver consiste à mettre en place un système de coordination permettant de réduire les pertes d'efficience dues aux conflits d'intérêts entre actionnaires (possédant un droit de propriété) et dirigeant (concentrant l'information et possédant le

[2] BERLE A.A. et MEANS G.C., 1932, « The modern corporation and private property, MacMillan ».

[3] Herbert Alexander SIMON est né le 15 juin 1916 à Milwaukee dans le Wisconsin aux États-Unis. H.A. SIMON est le pionnier de la multidisciplinarité.

pouvoir de décision) ».
L'approche stakeholdering ne se limite plus au seul prisme des actionnaires et des dirigeants mais s'appuie sur une vision partenariale qui perçoit l'entreprise comme un nœud des contrats, un lieu de plusieurs relations d'agence : entreprise/salariés, entreprise/sous-traitants, entreprise/prêteurs…
Cette approche d'ordre général dont l'objectif est de défendre l'intérêt de l'ensemble des stakeholders. Son support théorique s'articule sur la théorie des coûts de transaction.
Étant donné la diversité des acteurs, la pratique de gouvernement consiste à s'assurer d'une « satisfaction d'équilibre » entre les intérêts des parties prenantes. Le mécanisme repose sur une répartition suffisamment incitative de la valeur créée entre les différents partenaires.
Plusieurs travaux ont mis en évidence la supériorité du modèle stakeholder sur le modèle shareholder. Selon T. DONALDSON et L.E. PRESTON (1995), ces travaux peuvent être classés en trois catégories correspondant à trois critères de supériorité :

- Le réalisme descriptif du modèle : le modèle stakeholder décrit mieux la réalité du fonctionnement de l'entreprise que le modèle shareholder.
- L'éthique : en prenant en compte les intérêts de tous les partenaires, le modèle stakeholder présente plus de légitimité car il répond mieux aux préoccupations d'éthique des différentes parties.
- Au niveau instrumental : le modèle stakeholder « permet aux firmes d'améliorer leurs performances économiques ».

Si ces deux modèles s'articulent nettement sur une distinction opposant la conception restreinte (modèle shareholder) à une conception plus large (modèle stakeholder), il n'est pas certain selon H. WIEDEMANN-GOIRAN, F. PERIER et F. LÉPINEUX que « ces deux conceptions soient totalement contradictoires, et que leur opposition soit irréductible : car, d'une part, les actionnaires peuvent être attentifs aux effets de l'activité de l'entreprise sur les autres parties intéressées (y compris l'environnement) ; et d'autre part, ces dernières peuvent elles-mêmes devenir actionnaires pour mieux se faire entendre, lors des assemblées générales par exemple (cas J-M MESSIER[4] à Vivendi ou des actionnaires américains de la Société générale des eaux) - si bien que la question des pouvoirs respectifs de ces deux catégories d'acteurs ne peut être tranchée aussi clairement. Il semble donc qu'il n'existe pas d'opposition fondamentale entre les deux modèles mais une complémentarité entre eux. Dans cette perspective, il devient envisageable de rechercher les voies d'une conciliation entre l'approche shareholder et l'approche stakeholder, notamment à travers la prise en compte des critères du développement durable ».

Gouvernance et développement durable

Le développement durable se veut un processus de développement qui concilie l'écologique, l'économique et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois pôles : c'est un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.
Le développement durable doit concerner aussi bien l'horizon temporel que l'horizon spacial, ce qui suppose une vision sur le long terme et la prise en compte du bien-être de chacun.
La définition la plus générale et la plus courante de la notion de développement durable a été communiquée par le rapport appelé Rapport Brundtland et intitulé « Notre avenir à tous »[5]. Le rapport affirme que « le développement durable (Sustainablity Development) est un mode de développement qui répond aux besoins du présent tout en préservant les besoins des générations futures et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ».
Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit notamment par l'idée de « Triple Bottom Line » (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles :

- **Environnemental :** compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes…
- **Social :** conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination…), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.
- **Économique :** performance financière « classique », mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante…).

[4] En 1989, il est banquier d'affaires chez Lazard. Repéré par Guy Dejouany durant les années 1990, il accompagne la générale des eaux dans sa transformation en un conglomérat de la communication et le renomme. En 2002, Vivendi déclare des pertes records. L'action s'effondre et emporte des milliers de petits actionnaires ainsi que la famille Bronfman. En juillet 2002, le patron de Vivendi est forcé à la démission. Depuis 2005, Jean-Marie Messier dirige une entreprise de conseil, Messier Partners.

[5] Nations Unies, rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement, New York 1987, traduction aux éditions du Fleuve, Montréal (Canada), 1988, 432 pages. Mme G.H. BRUNDTLAND a été premier ministre du royaume de Norvège - en 1981, de 1986 à 1989 et de 1990 à 1996 - et directrice de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) de 1998 à 2003.

En matière de développement durable, les entreprises sont tenues d'être responsables socialement, car le concept de la responsabilité sociale est directement lié au développement durable dont il est la déclinaison pour les entreprises.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) désigne aujourd'hui un ensemble de pratiques nouvelles visant la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Selon la Commission des communautés européennes, la RSE signifie « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et d'investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (glossaire du Livre vert de l'Union européenne, commission des communautés européennes, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001).
Cette approche de l'UE consolide la démarche américaine à travers la SA 8 000 Norme de responsabilité sociale - SA 8 000 (Social Accountability) publiée en 1997.

Pour bien appréhender le champ de la RSE, un ensemble de principes est présenté dans l'ouvrage de J. IGALANES et M. JORS. Ces principes sont au nombre de 12 et se présentent comme suit :
1. Défense des valeurs universelles.
2. Responsabilité globale.
3. Amélioration continue.
4. Obligation de précaution.
5. Le principe pollueur/payeur.
6. Principe de rationalité.
7. Obligation de sécurité de résultat.
8. Principe d'engagement et transparence.
9. Principe de subsidiarité.
10. Principe d'information, de consultation et de concertation.
11. Principe de participation.
12. Principe de bonne gouvernance.

L'entreprise socialement responsable doit agir non pas dans l'absolu mais en adoptant un comportement éthique, c'est-à-dire qu'elle doit réfléchir sur la façon d'agir bien. Cela suppose la définition des chartes et des codes de valeurs pour la formalisation de l'éthique et par conséquent sa diffusion au niveau de l'entreprise, ce qui peut renforcer sa légitimité dans le cadre de ses actions orientées vers le développement durable.
L'entreprise mettant en place une politique de responsabilité sociale tient compte de l'ensemble de ses partenaires économiques et sociaux : Les salariés, les clients et fournisseurs, mais aussi les organisations non gouvernementales (ONG) ou les collectivités locales qui ont un intérêt plus ou moins direct dans la vie de l'entreprise dont ils constituent les parties prenantes Les actionnaires, quant à eux, constituent un type particulier de partie prenante puisqu'ils sont directement intéressés par les résultats économiques de l'entreprise.
Toutefois, la responsabilisation sociale des entreprises doit être au cœur des politiques de gouvernance d'entreprise.

La bonne gouvernance

Le thème de la bonne gouvernance a émergé aux États-Unis et en Grande-Bretagne en réponse aux difficultés économiques vécues par les entreprises dans les années soixante-dix, dans le contexte culturel anglo-saxon régi par la primauté des relations de confiance et une forte éthique du travail. La définition de la bonne gouvernance est dotée d'un caractère multidimensionnel. Elle trouve son élan aussi bien sur le plan des affaires publiques que sur le plan des entreprises.
Dans le premier cas, la bonne gouvernance a la sublime finalité de promouvoir le bien être social dans un État de droit. Elle se conçoit par ailleurs comme l'affirmation d'un engagement tant individuel que collectif des citoyens, d'intégrer dans la gestion quotidienne les normes indispensables d'éthique, de morale, d'intégrité, de justice d'équité, de lutte contre la pauvreté et de solidarité.
La mise en œuvre de l'indicateur IDH dans le classement des pays, qui a inspiré l'INDH (Initiative nationale pour le développement humain) au Maroc, illustre bien ce principe.
Cette action de grande ampleur a été volontairement lancée en 2005. Dans un sens très large, l'INDH est conçue comme une démarche novatrice et ambitieuse, et comme une nouvelle approche dynamique de développement. Les objectifs de l'INDH consistent à renforcer la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion, assurer le développement et le maintien du bien-être de l'ensemble de la population en se basant sur des valeurs sociales : équité, cohésion, développement humain… (Ibid).
Dans une journée d'étude à Casablanca portant sur « L'INDH, la marche sociale pour le développement », le ministre du développement social, de la famille et de la solidarité a déclaré « INDH a pour ambition non seulement de mettre fin rapidement aux situations de précarité et d'exclusion les plus inacceptables, mais aussi de hisser le Royaume au niveau de développement humain atteint par les pays avancés en ce domaine. La pauvreté n'est plus considérée comme une simple insuffisance monétaire mais une privation de capacités de chance de l'individu. Le tissu social et les citoyens ont pour rôle la mise à niveau de cette initiative ». (Le Matin, 2005). En fait, l'INDH est une action qui ne peut

être réalisée que par le concours de plusieurs acteurs : économistes, entrepreneurs sociaux, analystes…
Dans le deuxième cas, les entreprises ne s'accordent pas toutes sur une même définition de la bonne gouvernance, certaines d'entre elles privilégient des critères sur d'autres. D'après l'expert Byalou ALFA-TOGA « la bonne gouvernance est un facteur d'un développement harmonieux, gage d'une croissance économique nationale. Certes d'aucuns pensent que la bonne gouvernance est du ressort de l'État, alors que tous les acteurs impliqués dans l'organisation et la gestion de la société togolaise sont concernés tels que l'appareil étatique, la société civile et le secteur privé. Responsabilité, transparence, primauté du droit et lutte contre la corruption sont les fondements de la bonne gouvernance ».
La bonne gouvernance est aussi considérée comme le système qui permet d'assurer le meilleur contrôle au moindre coût, tout en orientant la décision dans le sens de l'intérêt commun des parties prenantes. Les assises de ce système sont : transparence, confiance, responsabilité, protection des droits des actionnaires, équité, ouverture et diversité.
Partant de la définition stipulant que la gouvernance d'entreprise est la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées, le rapport de Cadbury (1992) détermine les principes de la bonne gouvernance tels que : transparence dans la gestion et dans l'information, compétence, intégrité, responsabilité, implication des actionnaires et des salariés, vision stratégique à long terme.
Les Nations unies, quant à elles, suggèrent que la bonne gouvernance comprend les éléments suivants :

- **La participation** : donner à tous, hommes et femmes, la possibilité de participer au processus décisionnel.
- **La transparence** : découlant de la libre circulation de l'information.
- **La sensibilité** : des institutions et des processus vis-à-vis des intervenants.
- **Un consensus** : des intérêts différents sont conciliés afin d'arriver à un vaste consensus sur ce qui constitue l'intérêt général.
- **L'équité** : tous, hommes et femmes, ont des possibilités d'améliorer et de conserver leur bien-être.
- **L'efficacité et l'efficience** : les processus et les institutions produisent des résultats qui satisfont aux besoins tout en faisant le meilleur usage possible des ressources.
- **La responsabilité** : des décideurs du gouvernement, du secteur privé et des organisations de la société civile.
- **Une vision stratégique** : des leaders et du public sur la bonne gouvernance et le développement humain et sur ce qui est nécessaire pour réaliser un tel développement.

Si les Nations unies s'intéressent à l'interprétation de la bonne gouvernance, leur intérêt porte également sur la notion de développement durable. Comme dans le cas de la gouvernance, le point a été mis sur la nature des interactions entre les acteurs notamment sur la nécessaire participation de la société civile, ce qui rend plus complexe le champ de la gouvernance.
Reste à signaler, enfin, que par-delà les différences de définitions, voire d'approches, l'apport de la montée en puissance du courant « droits de l'hommiste » n'est pas étranger à cette effervescence.

Et les entreprises marocaines dans tout cela…

La question la plus intéressante à ce niveau, est-ce que les entreprises marocaines, supposées agir dans un cadre capitaliste en mutation, ont réussi à mettre en place des politiques de gouvernance efficaces capables d'attirer les investissements étrangers ? Certes, la prise en compte de ces aspects de gouvernance est quasi-absente au Maroc notamment dans les PME qui constituent la grande majorité du tissu économique marocain. Vu la concentration très frappante de la propriété dans ces entreprises, la plupart de ces entreprises sont familiales et la majorité des systèmes de management y sont autoritaires. Néanmoins, il existe un système de gouvernance efficace qui s'aligne avec les caractéristiques et les perspectives futures du marché marocain d'un côté et la mentalité et la culture marocaine d'un autre côté.
La Commission éthique et bonne gouvernance de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) souligne les apports récents à la gouvernance d'entreprise au Maroc comme suit :

- L'arsenal législatif récent : Loi sur les SA ; loi de la concurrence, loi bancaire, Code du travail, règlementation d'accès à l'épargne publique…
- Les organes et corps de surveillance et de contrôle : le commissariat aux comptes, le CDVM, le conseil national de concurrence, les sociétés de notation et analystes financiers.
- L'émergence d'une sensibilisation à l'éthique des affaires : charte d'éthique, codes déontologiques professionnels, réduction des passes droits des agents publics en tant qu'opérateurs économiques, début de lutte anti-corruption.
- La recherche d'une plus grande efficacité, équité et transparence dans le fonctionnement du pouvoir judiciaire.

Le Maroc dispose aujourd'hui d'un arsenal de textes juridiques relativement important relatif à l'environnement commercial et financier et aux acteurs dans cet environnement, même si, de l'aveu des principaux concernés, le système judiciaire continue à poser problème.

La plupart de ces textes incluent de façon explicite ou implicite des dispositions liées à la gouvernance d'entreprises, avec la création d'organes pouvant jouer un rôle spécifique dans ce domaine comme le CDVM par exemple. Pour la plupart, ils ont été émis, amendés ou complétés depuis la grande réforme du marché financier initiée en 1993.

- Loi 17-95 relative à la société anonyme.
- Loi 5-96 relative aux autres sociétés commerciales.
- Loi n° 15-95 formant code de commerce.
- Dahir portant loi 1-93-211 amendé et complété par les lois 34/96, 29/00 et 52-01 relatif à la Bourse.
- Dahir portant loi n° 1-93-212 du 21 septembre 1993, amendé par la loi 23/01 relative au CDVM (Conseil déontologique des valeurs mobilières).
- Dahir portant loi n° 1-93-213 du 21 septembre 1993 relatif aux OPCVM.
- Loi n° 35-96 relative au dépositaire central, promulguée par le Dahir 1-96-246 du 1/1/97, modifiée par la Loi 43-02.
- Loi n° 26-03 relative aux offres publiques.
- Loi n° 35-94 relative aux TCN.
- Loi n° 1-74-447 relative à l'arbitrage commercial.
- Loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants.
- Loi n° 10-98 relative à la titrisation des créances hypothécaires.
- Loi n° 15-89 règlementant la profession d'experts comptables et instituant l'ordre des experts comptables,
- Règlement général de la bourse des valeurs, approuvé par l'arrêté du ministre des finances 499/98 et amendé par l'arrêté du ministre des finances et de la privatisation 1994/04.

Pour étudier la place de la gouvernance d'entreprise au Maroc, nous nous sommes appuyés sur des enquêtes réalisées par des organismes nationaux.
La réflexion sur le gouvernement d'entreprise est en plein essor car il existe un besoin désormais reconnu.
La notion de compétitivité juridique des États est en jeu, c'est-à-dire que la simple différence de règles entre les différents états peut éventuellement pousser les firmes à installer leur siège social à tel ou tel endroit, selon que les règles ou les lois lui sont particulièrement favorables ou pas. Le gouvernement d'entreprise devient ainsi un domaine hautement stratégique.
Le Maroc, à l'aube des échéances de la libéralisation complète de son économie, se doit de se mettre à niveau des nouveaux standards internationaux en matière de performance des entreprises et des nations.
La bonne gouvernance, permet, à ce titre, de réconcilier l'entreprise et l'État dans une démarche de développement économique et sociétal durable. Véritable modèle d'inclusion au développement, elle contribue, par son effet direct sur la confiance des investisseurs, au développement de l'investissement domestique et extérieur et à une allocation efficace des capitaux.
Au terme de notre étude, s'est révélé clairement le retard accusé par le Maroc. En effet, en dépit des quelques références aux principes de « bonne gouvernance » contenues dans les supports législatifs et règlementaires, la réalité économique marocaine reste assez pauvre d'une mise en œuvre effective.
Seule exception à ce constat étant les établissements bancaires marocains et certains grands établissements. Toutefois, on ne peut parler de prémices d'une prise de conscience nationale compte tenu des caractéristiques de l'actionnariat bancaire, majoritairement étranger.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que : il importe d'investir davantage dans la connaissance du système de gouvernance des entreprises marocaines.
Il importe également, d'évaluer la corrélation entre GE et les performances de l'entreprise et par suite, des apports de la GE à la mise à niveau des entreprises marocaines.
Pour ce faire, trois actions prioritaires s'imposent :

- Un meilleur choix des hommes et femmes chargés non seulement d'animer le contrôle des ressources, mais également au niveau des différentes fonctions de management.
- Des moyens matériels suffisants pour permettre à l'administration de se moderniser.
- Une culture de transparence basée sur l'accès à l'information.

Il est nécessaire d'aller vers la confirmation, la clarification et la délimitation des responsabilités des entités engagées dans le processus de la dépense. Plus de responsabilisation permettra moins et mieux de contrôle.

Bibliographie

Ouvrages

Baddache F., 2006, « Le développement durable au quotidien », Eyrolles.

Bonnand G. et Trogrlic J-F, 2003, « Les enjeux de la gouvernance économique », Revue de la CFDT.

Charreaux G., 2002, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive ».

Chatelin C., 2003, « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », Actes d'une journée d'étude à l'université Paris - Dauphine.

Chauveau A. et Rosé J-J, 2003, « L'entreprise responsable », Editions d'organisation.

Corfmat D., Hellury A., Baron P., La mutation du Contrôle de Gestion. Éd. d'Organisations, 2000.

Destatte P., 2003, « Prospective territoriale et gouvernance, outil d'aide à la planification spatiale, outil de gouvernance ? », acte d'un séminaire à l'Institut Jules-Destrée.

Férone G, Debas D. et Genin A-S, 2004, « Ce que développement durable veut dire », Editions d'organisation.

Gabriel P. et Cadiou C., « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : Vers de nouveaux modes de gouvernance ? » Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 211-212.

Igalenz J. et Michel Joras, 2002, « La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel », éditions d'organisation.

Johnson I., 1997, « La gouvernance : vers une re-définition du concept », Agence canadienne de développement international.

L'helias S., Le retour de l'actionnaire. Gualino éditeur. 1997, Paris.

Nadeau M., 2006, « Agir pour une meilleure gouvernance », actes du congrès de l'AQESSS.

Pasteur E. et al, 2006, « Gouvernance et Efficacité des politiques de financement du développement ».

Peyrelevade J., Le Gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir. Ed. Economica, 1999.

Salmon A., 2003, « Responsabilité sociale » et « éthique de l'entreprise » : double face d'un même mouvement », économie politique, n° 18.

Wiedemann-Goiran T., Perie F. et Lépineux F., « Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur », Editions d'organisation, 2003.

Revues et publications

Revue Gestion, volume 21, numéro n° 3, septembre 1996.

Les nouvelles logiques de l'entreprise - Cahiers français n° 309.

Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. Gérard CHARREAUX, Philippe DESBRIÈRES. Université de Bourgogne P. [1998], Finance - Contrôle - Stratégie, vol. 1, n° 2, Juin, p. 57-88.

Mission : « La gouvernance d'entreprises au Maroc », Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), Rapport final, janvier 2005.

« Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE » tels que révisés en 2004.

« ROSC-Maroc », rapport préparé pour le Maroc par la Banque Mondiale - mai 2003.

« La Gouvernance d'Entreprise, levier de croissance » - Le 9 mars 2004 - Casablanca : CIPE.

« Rapport sur le Gouvernement d'entreprise » - juillet 1999 - AFEP - MEDEF.

« Global Investor Opinion - Survey : Key Findings » McKinsey & Company.

« Du Gouvernement à la Gouvernance : Les leçons marocaines » colloque national - 21 mars 2003 : Publication de la Revue Marocaine d'Audit et de développement.

Les enjeux du tutorat comme pratique de socialisation organisationnelle. L'exemple de l'association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France

Annabelle Hulin
Doctorante - Moniteur
Centre de recherches et d'études en management de Touraine (CERMAT)
Institut d'administration des entreprises (IAE)
Université François Rabelais
annabelle.hulin@univ-tours.fr

Introduction

L'évolution démographique est une réalité pour de nombreuses entreprises. Les générations du baby-boom, nées après la Seconde Guerre mondiale, atteignent progressivement l'âge de la retraite et cèdent la place aux jeunes générations. Ces départs en retraite, conjugués aux difficultés de recrutement que doivent affronter les entreprises de certains secteurs d'activités, tels que le bâtiment et les travaux publics, l'artisanat ou encore la métallurgie, vont placer les organisations face à des difficultés importantes si ces phénomènes ne sont pas anticipés. En effet, par exemple, recruter 100 000 jeunes dans les 10 années à venir[1], tel est l'enjeu auquel vont devoir répondre les entreprises du secteur des travaux publics afin de faire face à une demande en croissance régulière. Chaque année plus de 2500 jeunes font défaut aux entreprises de ce secteur d'activité[2]. Les causes de ces difficultés, pour recruter et fidéliser les salariés, émanent de plusieurs constats : une image peu attrayante des métiers, des filières de formation professionnelle dévalorisées et des conditions d'accueil et d'intégration insatisfaisantes.
Dans ce contexte, la pratique du tutorat dans les organisations se développe. Par exemple, le secteur d'activité des travaux publics a choisi de créer en 1996, par un accord paritaire de branche, l'Ordre des Tuteurs des Travaux Publics. Ces débats au sein des différents secteurs d'activités mettent en lumière l'importance du management des connaissances au sein des organisations, dans un contexte de renouvellement important des ressources humaines. De cette façon, l'intégration de la pratique tutorale dans la politique ressources humaines des entreprises, présente un enjeu pratique essentiel. Il est ainsi possible de s'intéresser aux besoins et attentes de chacun dans l'organisation au regard de la mise en œuvre de la pratique tutorale. Existe-t-il des conditions indispensables à cette mise en œuvre ? Quels sont les effets du tutorat aux différents niveaux de l'organisation ?

Dès 1992, Drucker parlait de l'entrée dans l'ère du savoir. Du point de vue stratégique, il est admis que les savoirs doivent être gérés comme des ressources matérielles. Il est impératif de disposer d'outils, de techniques, de pratiques et de méthodes pour gérer ces

[1] Ces chiffres sont donnés par la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP), dans le cadre de ses différentes campagnes communications : <http://www. fntp.fr>

[2] 48% des chefs d'entreprise interrogés en juillet 2007 lors de la dernière enquête trimestrielle d'opinion FNTP/INSEE, sur le marché intérieur, déclarent le manque de main-d'oeuvre comme facteur limitant la production : <http://www.fntp.fr/Tmgen/bibliotheques/DAE/opinion/N11-2007.pdf>

savoirs en tant qu'actifs stratégiques, afin de les faire fructifier ; c'est d'ailleurs là que réside désormais la clé de la compétitivité des entreprises (Tarondeau, 2003). Les concepts et théories du management des connaissances ont fait l'objet d'une vaste littérature depuis plus d'une décennie, et c'est dans ce cadre conceptuel que la pratique tutorale se situe. D'un point de vue fonctionnel, Prax (2005, p. 23) définit le management des connaissances comme le fait de *« manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation. »*. Cette définition fait référence aux outils, méthodes et pratiques mis en oeuvre tout au long du cycle de la connaissance. Certes, le management des connaissances nécessite l'utilisation de technologies de l'information et de la communication, mais il induit également une nouvelle forme de management des organisations (Mbengue, 2004). Il s'inscrit dans un processus dont chaque étape est essentielle (détection, création, recueil, organisation, diffusion et exploitation des connaissances) ; le tutorat apparaissant transversalement au sein de ce processus d'ensemble, en tant que facilitateur de la transmission des connaissances et/ ou des compétences en interne.
Le cadre conceptuel de la pratique tutorale s'intéresse également au concept de la socialisation organisationnelle. Cette dernière est généralement définie comme le processus à travers lequel les nouveaux membres acquièrent les connaissances, les compétences, les comportements et les attitudes nécessaires pour permettre leur participation effective à l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979). L'étude de la socialisation organisationnelle s'intéresse davantage aux débuts de la carrière qu'à sa seconde partie (Hall, 1987). Le concept de socialisation est repris par plusieurs auteurs pour désigner l'une des finalités du tutorat (Chatman, 1991 ; Boru, Leborgne, 1992 ; Ostroff et Kozlowski, 1993 ; Chao, 1997 ; Delobbe et Vandenberghe, 2001).

Ce cadre de réflexion permet de s'interroger sur différentes problématiques autour du management des connaissances et des compétences et de la socialisation organisationnelle : comment s'exerce la transmission des compétences dans le cadre du tutorat ? Comment les organisations s'approprient-elles cette pratique ? Dans le contexte socio-économique actuel, quels sont les principaux enjeux et effets du tutorat, notamment en matière de socialisation organisationnelle ? Peut-on penser le tutorat en dehors des contextes qui le promeuvent, des ressorts qui l'animent, des fonctions qu'il joue dans une évolution plus globale et probablement conjointe des systèmes de formation et des systèmes de travail ?
Nous allons ainsi nous intéresser aux enjeux du tutorat, comme pratique de socialisation organisationnelle dans le contexte de l'Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France (AOCDTF), plus généralement connue sous le nom des Compagnons du devoir.
La première partie de cet article présente le cadre théorique et conceptuel de notre recherche (1.) et positionne le tutorat comme pratique de transmission des connaissances et/ou des compétences. Une seconde partie identifie le cadre conceptuel du tutorat comme pratique de socialisation organisationnelle (2.). La troisième partie présente une application concrète de cet objet de recherche au sein de l'Association des Compagnons du devoir (3.).

1. Le tutorat d'entreprise : une pratique aux multiples perspectives

Les dispositifs de formation professionnelle ont de plus en plus souvent recours aux situations de travail comme moyen de formation, en complément des situations scolaires (Veillard, 2004). Le travail est donc considéré comme un élément clé de la transmission et de l'acquisition des compétences (Conjard, Devin, Olry, 2006).
Dans cette perspective, le tutorat est pris en compte comme une excellente pratique de pédagogie intégrée aux situations de travail et s'inscrit bien dans la réponse aux problématiques de pénurie de compétences, de renouvellement des générations ressenties dans de nombreux secteurs d'activité (bâtiment et travaux publics, hôtellerie restauration, métallurgie…).
Si du point de vue théorique et conceptuel, le tutorat fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de l'éducation (Barbier, 1996 ; Wittorski, 1996 ; Baudrit, 2002), notre travail s'attache à le resituer au sein des recherches en sciences de gestion. La présentation d'une définition du tutorat (1.1) nous conduit à en souligner les différents enjeux susceptibles d'être considérés dans les organisations (1.2.). Ceci illustre le fait que le tutorat constitue bien une pratique de transmission des connaissances et/ou de compétences (1.3).

1.1. Définition

Afin de mieux comprendre ce qu'est le tutorat, nous nous attarderons dans un premier temps sur la définition de celui qui l'exerce, « le tuteur » (1.1.1). L'importance de cet acteur et de son rôle nous amène ensuite à identifier les différentes dimensions que recouvre la pratique du tutorat (1.1.2).
Dans un cadre professionnel et organisationnel, la fonction des tuteurs peut sembler difficile à cerner tant elle apparaît floue, variable d'une organisation à l'autre, ne répondant à aucune norme commune de statut, de contrôle et de formation.

1.1.1. Les missions du tuteur

Le tutorat n'est pas une réalité nouvelle, il existe dans la continuité de pratiques anciennes, telles que le compagnonnage ou l'apprentissage, et ne rompt pas avec elles. Les missions des tuteurs varient en fonction des apprenants concernés et de l'organisation du tutorat dans l'entreprise (selon sa taille, son activité, sa culture, son système hiérarchique) et dans le secteur d'activité.
Boru et Leborgne (1992) distinguent cinq catégories d'activités et de missions au sein de la pratique tutorale :
1. intégrer le nouvel arrivant ;
2. organiser le parcours ;
3. rendre le travail formateur ;
4. participer à la gestion de l'alternance ;
5. évaluer les acquis et la progression du tutoré.

Apprendre un métier est un processus long qui engage non seulement le formé mais aussi le collectif de travail (Boru, Leborgne, 1992 ; Bartoli, 1997 ; Veillard, 2004). Le Boterf (2006b, p. 106) considère que, dans ses missions, le tuteur poursuit trois objectifs principaux : *« faire acquérir une maîtrise autonome des gestes ou des pratiques professionnelles ; développer la compréhension des gestes professionnels ; mettre en évidence les « savoirs y faire » du métier (trucs, ficelles du métier, tours de main…) et entraîner à les acquérir ou à les consolider »*.

1.1.2. Les différentes dimensions de la pratique tutorale

Boru et Leborgne (1992, p. 21) appréhendent assez habilement ce que recouvre le tutorat qu'ils définissent comme : *« un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail »*. Néanmoins, pour que la situation de travail devienne professionnalisante, elle doit faire l'objet d'un certain traitement, d'une certaine adaptation et d'une relative appropriation (Le Boterf, 2006b). La mise en place du tutorat est alors un moyen de professionnaliser les individus.

Nous parlons, dans le cadre de cette recherche, de pratique tutorale. La pratique en gestion des ressources humaines est considérée comme rationalisée par l'instrumentation en s'appuyant sur des bases mathématiques ou des modèles de gestion (Louart, 2003).

De façon générale, le tutorat se décline en trois dimensions principales :
- **La dimension professionnelle :** les tuteurs sont détenteurs de compétences, de savoirs et de savoir-faire qu'ils vont partager progressivement. La référence implicite au concept de compétence est ainsi perceptible.
- **La dimension pédagogique :** les tuteurs font bénéficier leurs apprenants de leurs compétences en les confrontant aux situations de travail. Cette dimension porte sur la communication interpersonnelle, la relation d'apprentissage et la présentation des savoirs.
- **La dimension organisationnelle :** dans certaines situations, le tutorat peut être considéré comme un projet d'entreprise où agissent, dans un même objectif, une multiplicité d'acteurs : le tuteur, le tutoré, le responsable des ressources humaines, la direction, le supérieur hiérarchique, les organismes de formation, les autres étudiants, les autres stagiaires, les formateurs, les pouvoirs publics.

Plus globalement, nous parlons de tutorat : *« chaque fois que l'on constate auprès d'agents dont ce n'est précisément pas la fonction principale, et pour une durée qui reste généralement limitée, la présence d'activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires correspondant au champ même de cette fonction principale »* Barbier (1996, p. 8).
Ainsi défini de façon large, pour tenir compte de la diversité des acceptations de la notion, le tutorat recouvre des pratiques variées. En effet, « il n'existe pas de tutorat type et pas davantage de tuteur type » (Gérard, 1997, p. 94). Il est vrai que la frontière entre les termes de tuteur, mentor, coach, maître d'apprentissage, compagnon, parrain, référent, maître de stage est encore mal définie et occasionne des imprécisions. Toutefois ces différentes dimensions montrent bien l'interaction entre connaissances et compétences. Le tutorat comprendrait donc ces deux concepts.

1.2. Les enjeux du tutorat

Si l'intention pédagogique de tutorat apparaît évidente, il subsiste toujours des problèmes liés à sa mise en œuvre. Ces derniers relèvent, pour partie, des représentations mentales des acteurs principalement concernés par le tutorat, qui sont en décalage avec les pratiques réelles et les conditions contextualisées de leur développement (Wittorski, 1996). Six types de tutorat sont identifiés dans la littérature et révèlent différents enjeux pour les organisations :

- **La qualification :** les formations en alternance (formation initiale, formation continue, apprentissage, contrat de professionnalisation, période de professionnalisation…) constituent le mode le plus développé du ***tutorat de qualification***. La littérature existante sur le sujet, ainsi que les nombreuses expériences de terrain, reconnaissent l'importance de la période en entreprise. Le tutorat de qualification se caractérise par l'objectif explicitement qualifiant de l'apprenant : intégré dans un processus de qualification reconnue, préparant un diplôme ou se préparant à un poste précis dans l'organisation (Gérard, 1997).

- **L'intégration :** le dispositif du ***tutorat d'intégration*** insère le salarié dans un collectif de travail. Il s'agit pour le tuteur de présenter et de placer le nouveau salarié dans l'activité de l'organisation. La phase d'intégration est une étape déterminante dans la socialisation organisationnelle (Feldman, 1994 ; Lacaze, 2004). La pertinence de cette phase détermine, en partie, la fidélité des nouveaux embauchés (Saks, Ashfort, 1997). Le tuteur est également présent pour réduire la possible « déstabilisation » du nouvel arrivant lors de son entrée dans l'organisation et l'aide à donner du sens aux situations qu'il peut rencontrer (Louis, 1980). En effet, s'intégrer est un véritable travail, source d'efforts importants pour les individus concernés (Lacaze, Fabre, 2005). C'est une période inconfortable pour le nouvel arrivant qui peut faire face à des moments d'incertitude voir à des situations de stress.

- **L'insertion :** recouvre les situations de formation non qualifiantes dans lesquelles se trouve le tutoré (Gérard, 1997). Ce type de tutorat est également qualifié, dans la littérature, de ***tutorat de socialisation***. Pour l'essentiel, ces dispositifs de tutorat d'insertion sont mis en place à l'intention de publics *« menacés »* et désignés comme *« prioritaires »* dans l'action des pouvoirs publics : jeunes sortis sans qualification du système éducatif, chômeurs, etc. On constate que plus encore que le tutorat, c'est l'immersion en situation de travail qui constitue la pièce essentielle de ce type de dispositifs (Barbier, 1996). L'objectif principal est le développement de l'employabilité des individus concernés.

- **L'adaptation :** Les organisations qui doivent faire face à des évolutions technologiques et organisationnelles, cherchent à ajuster les compétences de leurs salariés par le ***tutorat d'adaptation***. Le tuteur *« tend alors à intervenir à la fois comme modèle professionnel facilitant le développement et le transfert de compétences en situation de travail réelle, et comme agent d'intégration dans l'entreprise »* (Geslin, Liétard, 1993, p. 122).

- **La mobilité** : Par le ***tutorat de mobilité***, l'organisation souhaite accompagner les parcours professionnels, en préparant les salariés concernés aux exigences des fonctions qu'ils vont ou qu'ils viennent d'intégrer (Wittorski, 1996).

- **Le transfert :** Le tuteur est l'artisan d'une démarche visant à transférer des compétences en situation de travail (Bartoli, 1997). Les publics concernés sont des populations dont l'activité joue un rôle stratégique dans l'organisation. L'organisation veut ainsi conserver les compétences clés qui composent sa mémoire collective en mettant en œuvre un ***tutorat de transfert***.

La présentation de la définition, des enjeux et des types de tutorat que l'entreprise peut mettre en oeuvre, nous conduit à préciser le positionnement du tutorat au sein de la littérature relative au management des connaissances et, plus précisément, au regard des notions de transmission de connaissances et/ ou de compétences.

1.3. Le tutorat : pratique de transmission de connaissances ? De compétences ?

Comme nous l'avons déjà évoqué, le tutorat est l'une des modalités formatives qui existe dès lors que la situation de travail est organisée afin de faciliter et d'encourager l'apprentissage et la construction des connaissances et des compétences liées à un métier, à une organisation, dans le cadre d'une relation individualisée et plus ou moins formalisée. Nous proposons ici une clarification du contenu de la transmission qui s'exerce entre le tuteur et son tutoré. La question posée est donc celle du management des connaissances, avec comme point d'entrée le processus de transmission, et notamment le tutorat, comme une des pratiques de ce management intra-organisationnel.

1.3.1. La transmission des connaissances

La connaissance rassemble les qualités et les caractéristiques d'un ensemble de données et d'informations, avec une propriété supplémentaire : l'action potentielle (Baumard, Starbuck, 2003).
Il existe plusieurs taxinomies des connaissances. La distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites semble être la plus couramment admise. La connaissance implicite, tacite est très difficile, voir impossible, à traduire dans un discours. Sa principale caractéristique est sa difficulté de transmission. Cela correspond à ce que les individus connaissent sans avoir conscience de le connaître. Ce type de connaissances s'acquiert surtout par la pratique et l'expérience. Par opposition, la connaissance explicite est transmissible dans un langage formel, systématique qui peut être oral ou écrit. Alors que celles qui ne peuvent pas l'être font l'objet d'une transmission en situation d'apprentissage sur le terrain (Le Boterf, 2006a).
La connaissance est indissociable des individus et de leur environnement. Elle est le plus souvent considérée comme une des composantes de la compétence (Pesqueux, 2004). Wittorski (1997) considère les savoirs comme une des composantes actives des compétences.

Deux types de transferts sont étudiés : intra et inter organisationnel. Peu étudié, le transfert intra-organisationnel (Berthon, 2001) est l'objet de notre étude. Ce type de transfert des connaissances correspond au *« processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre »*

(Argote, Ingram, 2000). Il a pour ambition de faire l'économie des étapes initiales d'apprentissage (Duizabo, Guillaume, 1997). Plus précisément, il s'agit de reproduire, d'échanger, de comparer et de faire évoluer les connaissances dont dispose l'organisation afin d'en faire un levier de l'activité.
Le transfert de connaissances se décompose en plusieurs étapes, lui attribuant de la sorte un caractère processuel. Szulanski (2000) distingue quatre phases au sein de ce processus :
1. L'initiation : correspond à l'ensemble des événements qui conduisent au transfert. L'identification des connaissances et des compétences à transmettre apparaît comme un préalable indispensable à tout processus de transmission.
2. L'implantation : il s'agit de la circulation des connaissances en faveur du récepteur.
3. L'accès : le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée.
4. L'intégration : lors de cette dernière étape, l'utilisation de la connaissance par le récepteur est effectuée en autonomie et donne des résultats satisfaisants.

La connaissance peut faire l'objet d'une transmission grâce à l'opération de conversion, qui s'effectue à travers quatre modes (Nonaka, Takeuchi, 1997) : l'intériorisation, la combinaison, l'extériorisation et la socialisation qui est privilégiée dans le cadre du tutorat. Cette dernière se réfère à la conversion de savoir tacite en savoir tacite, elle est réalisée par acquisition directe d'une connaissance par l'imitation (apprentissage du geste, entraînement), la pratique, l'observation (consciente ou inconsciente), l'interaction physique. Il s'agit notamment de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut se faire sans échanges verbaux.

1.3.2. La transmission des compétences

Wittorski (1997) distingue trois niveaux de compétences :
- **les compétences individuelles :** ces compétences sont produites et mobilisées seules ;
- **les compétences partagées :** il s'agit du partage de compétences individuelles au sein d'un groupe d'individus dans un contexte social spécifique ;
- **les compétences collectives :** elles relèvent d'une logique de co-élaboration et fonctionnent *« comme un outil de production d'une identité spécifique pour le groupe et comme un moyen de construction de nouvelles règles de relations entre les acteurs en présence […] il y a donc production conjointe de compétences collectives et d'une identité collective »* (Wittorski, 1997, p. 129).

La compétence est attachée à une personne ou à un collectif dans la réalisation d'une activité (Wittorski, 1997). Il s'agit d'un processus à l'intersection de trois champs :
- le parcours de socialisation (socialisation organisationnelle, professionnelle mais aussi primaire) ;
- l'expérience professionnelle ;
- la formation (initiale et continue).

La notion de compétence fait l'objet d'une variété de définitions et d'usages. Nous retenons, dans le cadre de cette recherche, la définition proposée par le MEDEF[3] (1998) : la compétence est *« une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »*. La compétence professionnelle n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre dans son contexte de travail (Le Boterf, 2000). Le Boterf (2000) ajoute que l'une des caractéristiques essentielles de la compétence consiste à choisir et à combiner des ressources (les savoirs, les savoir-faire, les aptitudes ou qualités, les ressources physiologiques et les ressources émotionnelles) par rapport à des objectifs à atteindre. Nous nous intéressons donc davantage à l'acquisition des compétences par l'individu, résultant de ses expériences et de la transmission de compétences, qu'au transfert de connaissances (Conjard, Devin, Olry, 2006).

2. Tutorat et socialisation organisationnelle : implications et enjeux réciproques

Le rôle du tuteur dépasse généralement la simple transmission de pratiques professionnelles (Gérard, 1997). En effet, le tutorat a des répercussions dans le processus de socialisation organisationnelle (Boru, Leborgne, 1992 ; Delobbe, Vandenberghe, 2001). « Les tuteurs jouent un rôle extrêmement important dans la socialisation des jeunes et des adultes qu'ils accueillent, à la fois pour les initier aux règles de la vie collective et aux procédures de travail » (Gérard, 1997, p. 26).

Notre objectif est ici d'aborder la socialisation organisationnelle comme un processus d'influence mutuelle, de co-construction entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter mutuellement, à travers l'exercice de la pratique tutorale. Dans cette perspective, après l'apport d'éléments de définitions concernant le concept global de socialisation organisationnelle (2.1.), nous intéresserons aux enjeux des relations interpersonnelles dans ce processus (2.2.).

[3] Mouvement des entreprises de France.

2.1. La socialisation organisationnelle : éléments de définition

La socialisation organisationnelle est généralement définie comme le processus à travers lequel les individus acquièrent les connaissances, les compétences, les comportements et les attitudes nécessaires pour permettre leur participation effective à l'organisation (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979). Pour Lacaze (2001, p. 74), « être socialisé, c'est recevoir la marque d'une organisation ». La socialisation organisationnelle est considérée comme une forme particulière de socialisation.
L'individu doit franchir différents stades de socialisation (Feldman, 1976) :

- **la socialisation anticipée :** cela correspond à la période où l'individu se prépare à intégrer l'organisation concernée ;
- **l'intégration** et les premiers temps passés dans l'organisation sont considérés comme la phase la plus intense de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1981). Néanmoins, cette dernière existe également lors des situations de mobilité interne ;
- **le management de son rôle :** une fois les premières étapes franchies, l'individu doit maintenant gérer les conflits de rôle auxquels ils est potentiellement confronté (Lacaze, Fabre, 2005).

Les premiers travaux consacrés à la socialisation organisationnelle se sont intéressés aux stratégies mises en place par les organisations afin de socialiser leurs membres[4]. Ce n'est que plus tard que les recherches se sont orientées sur les efforts fournis par les individus pour se socialiser (2.1.1.). Dès lors, la socialisation organisationnelle est analysée dans une perspective interactionniste où la réalisation du processus de socialisation s'effectue en co-construction entre le nouveau membre et l'organisation qu'il intègre.

2.1.1. Les efforts fournis par les individus pour se socialiser

La recherche d'informations tient une place importante dans la littérature relative aux stratégies mises en place par les individus qui veulent se socialiser. Ces derniers identifient la source la mieux adaptée à leurs besoins d'informations qui peut être interpersonnelle (les supérieurs hiérarchiques, les tuteurs, les parrains, les collègues de travail…) ou non (2.2.). Néanmoins, la recherche d'information n'est pas la seule activité mise en place par les membres pour se socialiser.
Ashforth et Saks (1996) ont mis en évidence quatre tactiques d'intégration effectuées par les individus pour se socialiser :

- la recherche d'informations ;
- la recherche de feed-back ;
- les représentations positives ;
- les négociations de changements dans le travail.

2.1.2. Les domaines de socialisation

Les domaines de socialisation sont les résultats directs du processus de socialisation, ils font référence au contenu de la socialisation. A contrario, les résultats indirects de la socialisation correspondent aux concepts d'engagement au travail, d'implication, de satisfaction, de motivation ou encore d'anxiété et de stress. Pour Lacaze (2001), les domaines de socialisation sont les différents éléments qu'il faut maîtriser ou connaître pour être socialisé dans une organisation.
Chao et *al.* (1994) identifient six domaines de la socialisation organisationnelle :

- l'apprentissage des compétences liées à l'emploi,
- le développement de relations satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation,
- la connaissance des informations liées à la politique stratégique de l'organisation,
- la connaissance du langage technique professionnel et du « jargon » spécifique à l'organisation,
- la connaissance des objectifs et des valeurs de l'organisation,
- la connaissance des traditions, des mythes et des rites de l'organisation.

2.2. Les enjeux des relations interpersonnelles

Une part importante de la littérature relative à la socialisation organisationnelle est consacrée aux enjeux des relations interpersonnelles dans le processus de socialisation des individus.
Morrison (2002) souligne que peu de recherches ont été effectuées sur les domaines de socialisation favorisés par les relations interpersonnelles présentes et développées au sein de l'organisation. L'équipe de travail et l'organisation dans lesquelles évoluent le salarié et les liens qu'il noue avec celles-ci sont très importantes. La reconnaissance dont bénéficie l'individu permet ainsi de développer une vision plus positive de sa carrière (Hennequin, 2006).

2.2.1. La recherche d'informations

Comme nous l'avons déjà souligné, la recherche et l'apprentissage d'informations sont une des tâches à effectuer pendant la socialisation.
Selon Ostroff et Kozlowsky (1992), solliciter les sources interpersonnelles favorise l'acquisition des informations. Certains travaux (Louis et *al*., 1983 ; Ashford, Cummings, 1985 ; Morrison, 1993) ont montré que les

[4] Les recherches de Van Maanen et Schein (1979) définissent six types de stratégies développées par les organisations afin de socialiser leurs membres : les stratégies formelles ou informelles, les stratégies individuelles ou collectives, les stratégies séquentielles ou non séquentielles, les stratégies fixes ou variables, les stratégies « en série » ou disjointes, les stratégies d'investissement ou de désinvestissement.

pratiques permettant des interactions avec les membres déjà en place facilitent l'intégration des nouveaux salariés.

2.2.2. Les agents socialisateurs

De manière générale, un agent socialisateur est un agent qui agit en vue de la socialisation. Il participe au processus de construction de sens du nouveau membre (Louis, 1980). Il s'agit de donner des repères aux individus de façon à ce qu'ils trouvent du sens à leur travail et à leurs missions.
Le tuteur peut être considéré comme un véritable agent de socialisation. *« Les systèmes de parrainage permettent aux nouveaux de se sentir épaulés durant toute leur phase d'intégration » (Lacaze, Chandon, 2001, p. 27). « Plus une recrue bénéficie de contacts fréquents avec un tuteur, plus elle perçoit la culture de l'entreprise comme étant marquée par des normes d'entraide et d'implication, et orientée vers l'innovation et la productivité ainsi que vers les règles »* (Delobbe, Vandenberghe, 2001, p. 75).
Dans l'exercice de leurs missions, les tuteurs, et aussi plus généralement, les agents socialisateurs, doivent prendre en compte plusieurs logiques, toutes légitimes, mais qui peuvent rentrer en contradiction les unes avec les autres : production, qualité, productivité... Il peut alors leur être reproché de ne pas être assez disponible (Louis et al., 1983). Le tuteur étant lui-même membre d'un collectif de travail, des contraintes liées à son rôle et aux règles de ce collectif limitent plus ou moins ses possibilités d'intervention (Veillard, 2004). Cette concurrence entre accompagnement et production peut se présenter comme le constat d'une mission impossible lorsque le minimum de conditions n'est pas réuni. Néanmoins, cela peut apparaître comme une source de dynamique favorable quand le tutorat aboutit à la fois à l'optimisation de la production et des compétences (Boru, Leborgne, 1992 ; Barbier, 1996).

L'ensemble des recherches relatives au tutorat ont conclu aux conséquences positives de cette pratique de socialisation. Cependant, à notre connaissance, la question de différents enjeux du tutorat (la qualification, l'intégration, l'insertion, l'adaptation, la mobilité et le transfert), et de leurs effets en matière de socialisation organisationnelle, n'a pas été explorée.

3. Présentations des résultats de l'étude empirique

L'Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France (AOCDTF) présente de nombreuses spécificités qui expliquent le choix de cette association. De manière générale, l'importance de ses effectifs et ses liens très étroits avec de nombreux partenaires institutionnels font de cette association le plus visible des mouvements qui composent le compagnonnage.

3.1. Méthodologie de l'étude

Le positionnement épistémologique de cette étude est interprétativiste dans la mesure où l'objectif est de comprendre le fait en situation et d'accéder à la connaissance dans son contexte. L'étude des processus relatifs au tutorat comme pratique de socialisation organisationnelle ne peut partir que du vécu des acteurs. La question de départ est large et nécessite une présence sur le terrain. Il y a une véritable nécessité de comprendre en profondeur la spécificité du contexte organisationnel et environnemental pour saisir ces logiques d'acteurs (Perret, Séville, 2004).

Ainsi, deux types de collecte de données ont été réalisés :

- **Les données secondaires :** elles ont été collectées au travers d'une revue de la presse professionnelle, de colloques, de l'analyse de texte législatifs et réglementaires et d'informations issues de l'AOCDTF[5].

- **Les données primaires :** elles ont été recueillies sur le terrain à travers des entretiens auprès d'acteurs en relation avec l'objet de la recherche, le tutorat. Quatre entretiens semi-directifs ont été administrés auprès d'acteurs impliqués dans le tutorat dans le contexte de l'Association des compagnons du devoir :
  - le directeur de la formation, des études et de la recherche de l'Association des compagnons du devoir (entretien A) ;
  - le Prévôt[6] de la Maison des Compagnons d'Angers *La Baumette* (entretien B) ;
  - le responsable du développement au niveau de la Région Centre (entretien C) ;
  - le responsable de l'institut des métiers de la maçonnerie[7] (entretien D).

Ces entretiens d'une durée de deux heures environ, ont été enregistrés et entièrement retranscrits. Ils ont permis de confirmer les différents enjeux de la transmission des compétences, à travers le tutorat, explicités en points 1. et 2.

[5] AOCDTF : Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France.

[6] « Prévôt : directeur d'une maison. En poste pour trois ans, il est choisi parmi les compagnons volontaires ayant achevé leur Tour. Il gère et anime la maison et supervise les relations entre les jeunes et les entreprises, aidé par la Mère pour l'intendance et le suivi psychologique, le Rouleur et le Premier en ville pour la formation et les liens avec les employeurs » (Hatin, Billier, 2000, p. 151).

[7] Les instituts des métiers sont des structures spécifiques aux métiers créées par l'AOCDTF. On distingue treize instituts de métiers. À terme, l'objectif est de créer un institut pour chacun des métiers des Compagnons du devoir.

En France, on distingue actuellement trois organisations compagnonniques :

- l'Union compagnonnique des compagnons du tour de France des devoirs unis ;
- la Fédération compagnonnique des métiers du bâtiment ;
- l'Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France.

Cette dernière est une association loi 1901, reconnue d'utilité publique. Cette association conduit trois types d'actions :

- la formation initiale, pour acquérir en alternance les bases d'un métier ;
- le *Tour de France*, pour se perfectionner dans son métier par le voyage ;
- la formation continue, pour se former tout au long de la vie.

Il s'agit d'une association de professionnels dont l'objectif est *« la formation d'hommes et de femmes de métiers par le métier »*. L'Association des compagnons du devoir regroupe 25 métiers où l'intervention de la main est indispensable. En effet, par essence, le compagnonnage se cantonne aux seuls métiers dits manuels.
« L'étymologie dit que compagnon vient de cum « avec » et de panis « pain » ; dans l'antiquité, le Compagnon était celui avec qui l'on partageait la tente ou le logis ; puis ce sens s'est perdu pour désigner celui avec qui l'on partage l'activité. De nos jours, il désigne surtout celui qui accompagne. Le Compagnon est donc celui qui partage et qui accompagne »[8]. Par ailleurs, les compagnons ont un devoir : c'est l'obligation librement acceptée de transmettre. Ces définitions nous paraissent intéressantes quant au sens donné à la notion de tutorat chez les Compagnons du Devoir (3.2.)

Cette enquête exploratoire s'appuie sur une méthodologie de recherche qualitative (voir ci-dessus). Le recours à ce type d'analyse s'intègre dans un processus plus général d'action *« multi-sites, multi-méthodes »* (Smith, Louis, 1982). L'utilisation de cette méthode d'analyse pose nécessairement le problème de la nature et de la sélection de l'échantillon. Ce type de recherche, contrairement aux méthodes quantitatives, fait appel à des échantillons restreints comparés à ceux des enquêtes statistiques. La réalisation des entretiens s'est effectuée avec un guide dont les principales questions peuvent se synthétiser dans le tableau suivant :

L'analyse s'est donc appuyée sur les comptes rendus d'entretiens et les données secondaires collectées. Aux expressions relevées lors des interviews dans les discours des professionnels, deux types de codes ont été associés : l'un descriptif qui ne suggère aucune interprétation et s'appuie sur les expressions ou mots les plus souvent cités et faisant apparaître les thèmes de recherche étudiés, et l'autre de nature plus inférentielle et explicative (Huberman, Miles, 2003).

3.2. Résultats de l'étude

Les différents entretiens menés et la collecte des données secondaires soulignent les particularités du tutorat dans le contexte du Compagnonnage du Devoir et les enjeux en termes de socialisation organisationnelle pour les individus et pour les collectifs de travail.
D'après la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie[9], *« le tuteur a pour mission d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider le bénéficiaire. Il doit également veiller au respect de son emploi du temps. Il assure la liaison avec l'organisme ou le service de formation chargé de mettre en œuvre les actions d'évaluation et d'accompagnement ainsi que les enseignements généraux, professionnels et technologiques, et participe à l'évaluation du suivi de la formation »*. Les Compagnons du devoir n'utilisent jamais le terme de tutorat, néanmoins cette définition des missions du tuteur nous renvoient directement aux valeurs clés du Compagnonnage du devoir : l'accueil (3.2.1), l'accompagnement (3.2.2.) et la transmission (3.3.3.).
Afin d'appréhender les enjeux de ces notions dans le contexte du Compagnonnage, il est également important de comprendre le déroulement de la carrière d'un Compagnon et ses étapes clés *(cf. annexe 1 : le déroulement de la carrière d'un Compagnon du Devoir)*.

« Pour nous la transmission c'est naturel, on a jamais fait de formation de tuteur, on fait pas de formation de tuteur, c'est un mot qu'on utilise pas et pourtant on vient nous chercher là-dessus et parce que je crois qu'effectivement […] le mot accompagnement renvoie à compagnon, le compagnon c'est celui qui accompagne et pour beaucoup l'archétype du tuteur c'est le compagnon, c'est-à-dire celui qui prend auprès de lui un jeune et qui va le faire grandir »[10]

[8] Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France (2006), Tout savoir sur… Les Compagnons du devoir, Paris, Librairie du Compagnonnage.

[9] Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SOCX0300159L>

[10] Extrait entretien A – directeur de la formation, des études et de la recherche.

Questions de recherche
Quelles sont les valeurs des Compagnons du Devoir ?
Quel est le déroulement de la carrière des Compagnons du Devoir ?
Comment s'applique et se met en œuvre la notion de tutorat chez les Compagnons du Devoir ?

« on emploie très peu le mot tuteur ou tutorat chez les Compagnons. On va parler d'accueil, on va parler d'accompagnement et on va parler de transmission, donc effectivement est-ce que c'est pas là la définition qu'on doit donner du tuteur ? […] c'est les trois points qui rythment la vie du compagnonnage »[11]

3.2.1. L'accueil

L'accueil est une des valeurs essentielles du compagnonnage (*« l'accueil chez les Compagnons, il est important, puisqu'on s'est toujours dit que c'était un peu le premier contact et qu'on se devait de tout dire dès le départ* »[12]) et peut être envisagé selon deux perspectives : l'aspect matériel et l'aspect humain.

Dans le contexte spécifique des Compagnons du Devoir, l'accompagnement et la transmission ne seraient pas possible sans cette notion d'accueil, qui nous renvoie directement aux enjeux du tutorat d'intégration (point 1.).

3.2.2. L'accompagnement

Dans la période de transition entre la vie scolaire et la vie professionnelle, les individus ont des besoins élevés de sécurité, de stabilisation et d'informations. L'intégration dans le monde du travail et de l'entreprise peut être source de déstabilisation et de questionnements. *« Pour construire et mettre en œuvre ses compétences, le professionnel a besoin de sens »* (Le Boterf, 2000, p. 183). Le champ d'application, dans lequel s'exerce la compétence, et l'objectif à atteindre, doivent avoir un sens pour l'individu (Dejoux, 2001 ; Le Boterf, 2000). Cependant, la notion même de sens du travail peut prêter à discussion. *« Chaque homme est un professionnel en devenir, et s'il est en devenir, il faut l'accompagner »*[18].

[11] Extrait entretien C – responsable développement Région Centre.

[12] Extrait entretien C- responsable développement Région Centre.

[13] En France, l'accueil des Compagnons itinérants est permis grâce à un réseau de quatre-vingt maisons.

[14] Rencontre, créativité et développement, Les Compagnons du devoir, février 2007.

[15] L'Express, 27 juin 2005.

[16] Extrait entretien C – responsable développement Région Centre.

[17] L'Express, 27 juin 2005.

[18] Extrait entretien A – directeur des études, de la formation et de la recherche.

Thèmes identifiés	Explications	Verbatims
L'aspect matériel	- le *Tour de France* est permis grâce au réseau des Maisons des Compagnons[13] ; - la vie communautaire est un élément important de la formation compagnonnique ; - chaque lieu d'accueil, chaque Maison des Compagnons, sont des lieux d'hébergement, de restauration, de formation, de culture et d'échange.	« *Accueillir le nouvel arrivant, c'est favoriser son intégration au sein du groupe existant, c'est être attentif à lui et s'assurer qu'il se sentira chez lui* »[14] ; « *les apprentis sont logés dans des « maisons » tenus par des « prévôts », de jeunes compagnons qui partagent de cette manière leurs savoirs, pendant trois ans au minimum* »[15].
L'aspect humain	- cette volonté d'accueillir se traduit par des éléments tels que la *Règle*, présente dans toutes les Maisons des Compagnons ; - la *Règle* représente l'ensemble des règles de conduite que doivent respecter les individus qui vivent et suivent une formation chez les Compagnons du Devoir.	« *c'est des choses de base mais ça fait partie de l'accueil chez les Compagnons* »[16] ; « *vie en communauté, transmission des valeurs […], la formation chez les Compagnons implique non seulement l'apprentissage d'un métier mais aussi une éducation et une initiation aux rites compagnonniques* »[17].

Thèmes identifiés	Explications	Verbatims
Les principaux enjeux de l'accompagnement	- afin d'affronter les difficultés et les épreuves de la formation compagnonnique, les individus sont accompagnés et soutenu tout au long de leur parcours.	« *Les Compagnons du Devoir considèrent qu'il faut du temps pour construire un être humain, voire toute la vie et que cela ne peut se faire seul* »[19] ; « *chaque homme est un professionnel en devenir, et s'il est en devenir, il faut l'accompagner* »[20] ; « *on sait toujours qu'il y aura quelqu'un pour nous aider* »[21].
Les étapes clés : les cérémonies d'adoption et de réception, le Tour de France.	- le terme d'adoption est révélateur des valeurs en vigueur dans le compagnonnage. Il fait référence à des sentiments d'affection, de solidarité et de protection ; - la Réception est une des dernières étapes du parcours initiatique compagnonnique ; - le Tour de France est l'un des modes majeurs de la transmission ; - un sentiment important de fraternité est présent entre les Compagnons.	« *ben voilà on t'adopte, tu nais à ce moment là quasiment* »[22] ; « *la réception qui est un peu l'étape ultime dans le parcours initiatique compagnonnique* »[23] ; « *les Compagnons, c'est une famille, on est adopté par la famille* »[24] ; « *c'est très identitaire le moment où ils deviennent aspirants, où ils deviennent compagnons* »[25].
Les acteurs clés : la Mère, le Prévôt, les maîtres de stages.	- le Prévôt exerce un accompagnement quotidien, notamment sur les règles de vie en communauté ; - l'accompagnement de la Mère est généralement qualifié de maternel ; - les maitres de stages se consacrent, principalement à l'aspect « métier ».	« *la seule présence féminine dans une maison de Compagnons, qui était la Mère, comme c'est elle qui chapotait le jeune, ben la relation d'un jeune à une femme quand il y a une différence d'âge, c'est une relation de mère-enfant donc voilà pourquoi on parle d'adoption* »[26].

[19] Rencontre, créativité et développement, Les Compagnons du devoir, février 2007.
[20] Extrait entretien C – responsable développement Région Centre.
[21] Extrait entretien D – responsable institut des métiers de la maçonnerie.
[22] Extrait entretien C – responsable développement Région Centre.
[23] Extrait entretien C – responsable développement Région Centre.
[24] Extrait entretien D – responsable institut des métiers de la maçonnerie.
[25] Extrait entretien B – prévôt de la Maison des compagnons d'Angers.
[26] Extrait entretien C – responsable développement Région Centre.

L'accompagnement, tel qu'il est envisagé par les Compagnons du devoir, est également une des dimensions essentielles du tutorat (point 1.).

3.2.3. La transmission

La transmission et le partage sont au centre du système de valeurs des Compagnons du devoir. Tout compagnon se doit de transmettre ce qu'il a lui même reçu (*« L'apprentissage d'un métier, la pratique de celui-ci et sa transmission, sont l'assise fondamentale du Compagnonnage* » (De Castéra, 2003, p. 53)).

Thèmes identifiés	Explications	Verbatims
Définitions de la transmission	- la transmission est l'une des raisons d'être du Compagnonnage ; - une réflexion a été engagée sur les différents modes de transmission : transmission orale, transmission écrite, transmission par l'exemple… ; - la transmission donne du sens au Compagnonnage depuis plusieurs siècles ; - la transmission fait partie intégrante des compétences des Compagnons du Devoir ; - cela dépasse le niveau technique, la transmission est également spirituelle et éthique (Guédez, 1994).	« *il me dit mais chez nous, c'est pas pareil qu'ailleurs, chez nous vous savez, on transmet, on fait pas de la formation et de l'enseignement, on transmet ; je dis ah bon mais dites moi qu'est-ce que ça veut dire transmettre et puis il me dit, ah bonne question, il me dit mais vous savez c'est naturel, c'est inné, on transmet naturellement* »[27] ; « *le compagnonnage, ce n'est pas simplement une affaire de techniques de métiers, c'est une affaire de façon d'être, de manière d'être, de conception du monde qu'ont des hommes qui pratiquent un métier* »[28] ; « *tout cela n'aurait pas de sens s'il n'y avait pas la transmission, base fondamentale et raison d'être du Compagnonnage. Il n'y a pas de Compagnonnage s'il n'y a pas de rencontre entre quelqu'un qui sait quelque chose et quelqu'un qui veut apprendre ce quelque chose* »[29].
Les principaux enjeux de la transmission	- les enjeux de la transmission sont présents tout au long de la carrière du Compagnon, voir même au-delà ; - la transmission permet aux Compagnons de préparer l'avenir ; - cela permet de faire évoluer les connaissances suivant les époques et les contextes.	« *Pourquoi cette transmission. C'est toujours permettre à l'homme de s'accomplir dans et par son métier. C'est ça qui doit nous guider, enfin c'est ça qui nous guide […] l'homme peut s'accomplir dans et par son métier […] la finalité c'est l'homme ; le métier ce n'est qu'un moyen* »[30].

[27] Extrait entretien A – directeur de la formation, des études et de la recherche.

[28] Extrait entretien B – prévôt de la Maison des compagnons d'Angers.

[29] Rencontre, créativité et développement, Les Compagnons du devoir, février 2007

[30] Extrait entretien A – directeur de la formation, des études et de la recherche.

La rédaction de l'Encyclopédie des métiers[33] opère une rupture avec la tradition orale de transmission présente, depuis plusieurs siècles, chez les Compagnons du devoir. Il est vrai que si l'on prend l'exemple de la transmission lors du Tour de France, elle se fait avant tout d'homme à homme ; ce qui fait référence directement au concept de conversion de savoir tacite en savoir tacite à travers la socialisation (Nonaka, Takeuchi, 1997). Par contre, dans le contexte de la rédaction de l'Encyclopédie des métiers, nous faisons davantage référence au concept d'extériorisation (Nonaka, Takeuchi, 1997).

Par ailleurs, « le seul transfert d'informations aura en général peu de sens, s'il est abstrait des émotions associées et des contextes spécifiques dans lesquels les expériences partagées sont scellées » (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 84). L'écoute et l'observation des autres salariés sont des moyens pour se familiariser avec les savoir-faire du métier. « Il est vrai qu'autant que professionnelle la transmission est spirituelle et éthique » (Guédez, 1994, p. 84). La transmission, telle qu'elle s'effectue au sein du Compagnonnage, participe à la construction identitaire de l'homme dans sa globalité.

La transmission, telle que nous venons de l'évoquer, se réfère au contenu de la pratique tutorale (point 2.).

3.3. Discussion des résultats et limites de l'étude

Comme le soulignent Hautin et Billier (2000, p. 81), dans le contexte du Compagnonnage, « les conseils des anciens peuvent être utiles, si l'on sait les admettre, mais aussi le travail de groupe car, si la réalisation est individuelle, la préparation, la résolution des problèmes techniques peut se faire lors de séances à plusieurs »[34]. Dans cette perspective, les enjeux du tutorat, comme pratique de socialisation organisationnelle, en termes de construction de compétences collectives semblent intéressants à étudier.

Retour et Krohmer (2006) distinguent quatre attributs essentiels de la compétence collective :

- **le référentiel commun**, la qualité de la coopération entre les acteurs dépend beaucoup des représentations partagées (Le Boterf, 2006b). Elles permettent à chacun de savoir mieux ce qu'il peut attendre des autres, en quoi il peut leur être utile, quelles sont leurs contraintes et modes de fonctionnement ;
- **le langage partagé** ;
- la mémoire collective permet de constituer une base de connaissances, de valeurs, de principes directeurs communs (Le Boterf, 2006) ;
- **l'engagement subjectif** : *« les salariés prennent dans l'exercice de leur travail des initiatives, dont ils répondent : ils en sont responsables »* (Retour, Krohmer, 2006, p. 153).

La littérature s'accorde sur le fait que la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent. Ces quatre attributs de la compétence collective se retrouvent dans les principes et les fondements de l'Association des Compagnons du Devoir. En effet, *« la dynamique collective fonctionne aussi l'atelier ou sur les chantiers, mais encore bien plus dans les cours, où sont mélangés des jeunes de première et deuxième années »* (Hautin, Billier, 2000, p. 71).

[31] L'évolution et le devenir des métiers, Les Compagnons du devoir, mai 2005

[32] Extrait entretien B – prévôt de la Maison des compagnons d'Angers.

[33] « Le sens de ce travail est de permettre à chaque corps de mieux définir sa vocation dans le monde actuel. Au contraire de celle de Diderot entièrement centrée sur les techniques envisagées pour elles-mêmes, cette nouvelle encyclopédie situe les techniques dans la finalité de l'œuvre à accomplir au service de l'homme et tente de réconcilier l'efficacité avec le patrimoine culturel dont les Compagnons sont les héritiers » (De Castéra, 2003, p. 63).

[34] Il faut noter que les anciens sont investis d'un tel rôle en fonction de leurs compétences plutôt que de leur âge. « On peut être ancien à quarante ans aussi bien que soixante, puisque seules importent pour accéder à la fonction l'expérience du Tour et une qualité à la fois professionnelle et humaine » (Guédez, 1994, p. 83).

Les étapes clés de la transmission	- l'importance du voyage ; - la période de l'apprentissage ; - les cérémonies rituelles.	« *Sur la fin de ce voyage, devenus Compagnons, leur compétence leur permet de transmettre leurs connaissances aux plus jeunes : ils deviennent à leur tour maître de stage et transmettent leurs connaissances* »[31]
Les acteurs clés : le Prévôt, la Mère, les Compagnons sédentaires, les maîtres de stages.	- chacun des acteurs a un rôle particulier à jouer sur une dimension spécifique de la transmission : savoir-faire, savoir-être, connaissance…	« *l'énorme majorité de ceux qui partent sur le Tour de France, qui ont été formés chez les Compagnons, une des premières choses qu'ils vous disent, c'est qu'ils aimeraient être maître de stage un jour* »[32]

Nous pouvons ainsi cité plusieurs exemples :

- le référentiel commun : les différents mythes compagnonniques ;
- le langage partagé : les Compagnons du devoir ont développé un langage spécifique très riche (pour ne citer que quelques exemples : la gâche, les causeries, le prévôt, les lapins, la cayenne, le rôleur, côterie…)[35]
- la mémoire collective : un des travaux les plus importants des Compagnons du devoir pour la constitution d'une mémoire collective est la création de l'Encyclopédie des métiers ;
- l'engagement subjectif : comme nous l'avons déjà évoqué (présentation des résultats de l'étude, 3.), les Compagnons font preuve généralement d'un engagement très fort en vers l'association et le système de valeurs compagnonnique (« quand on est compagnon, on y est pour la vie »[36]).

Selon Le Boterf (2006), la compétence collective est une résultante qui émerge de la qualité de la coopération entre les individus. Sur la base de ces différentes constatations, il est possible de s'interroger sur plusieurs points : ces différents attributs de la compétence collective, ne constituent-ils pas les points clés des valeurs des Compagnons du devoir (accueil, accompagnement, transmission) ? Quel est l'impact de ces six siècles d'histoires sur la construction d'un référentiel commun, d'une mémoire collective ? Quels sont les enjeux du langage spécifique, partagé par la totalité des Compagnons du Devoir ? Faut-il distinguer la transmission du métier de celle des rites et des symboles qui y sont attachés ? Quelle est la place de l'aspect collectif dans le fonctionnement du système compagnonnique ? Quelle est la place de la compétence collective dans la réalisation du « chef d'œuvre »[37] ? Quels sont les effets et les enjeux, pour la construction des compétences individuelles et collectives, d'un parcours initiatique tel qu'il est proposé par les Compagnons du devoir ?

Cette recherche, à vocation exploratoire, représente une première étape dans la construction de notre étude de cas « extrême » (Yin, 1994) sur le tutorat dans le contexte spécifique de l'Association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France. Néanmoins, l'ensemble de cette étude doit être appréhendé avec beaucoup de prudence. Il paraît difficile de généraliser les résultats issus de cette dernière en raison principalement d'un manque de validité externe due à la faiblesse de l'échantillon. Dès lors, toute généralisation est impossible et rien, à priori, ne permet de prouver que l'ensemble des conclusions dépasse le cadre de l'Association dans cet échantillon.

Cette observation encourage alors à la poursuite de notre recherche par une étude de cas qualitative sur l'Association des compagnons du devoir. Toutefois, l'étude s'est attachée à compléter l'analyse par des données issues d'article de la presse professionnelle et de documents internes à l'Association des compagnons du devoir.

Conclusion

L'évolution du travail et des organisations, l'intégration des individus préoccupés par le spectre du chômage et de l'exclusion, le rôle des acteurs concernés par la formation et l'emploi sont autant de déterminants plaidant pour le développement de la pratique tutorale.

La production de compétences doit être reconnue comme une des fonctions normales et prioritaires des organisations, d'autant plus dans celles appartenant à des secteurs d'activité où la pénurie de main d'œuvre est ressentie. Il semble nécessaire de dépasser les systèmes de l'alternance économique (qui permettent un recours immédiat de main-d'œuvre) et de l'alternance civique (on accueille des jeunes parce qu'on y est sollicité et encouragé) pour privilégier l'alternance productrice de compétences. Quelle que soit la formule adoptée, chaque « arrivant » se doit d'être guidé par un professionnel de l'organisation qui sache parler son langage, qui sache lui faire comprendre le « quoi » et le « pourquoi » du travail à effectuer et qui puisse l'initier aux réalités concrètes de la vie économique.

Par ailleurs, la pratique tutorale ne doit pas s'appliquer qu'aux seuls bénéficiaires d'une formation en alternance, elle doit pouvoir s'étendre à tous les nouveaux membres de l'organisation, aux individus en période de transition ou d'évolution professionnelle. Elle concerne donc la globalité de l'entreprise et l'ensemble de son personnel. C'est dans ce sens que nous pouvons parler de fonction tutorale, voir « d'entreprise tutrice » (Boru, Leborgne, 1992 ; Barbier, 1996).

De plus, les dispositifs mis en place autour de la situation de travail prennent un sens nouveau et influent

---

[35] **Gâche** : « la responsabilité, la mission […] acceptée par un compagnon finissant son tour et qui se sédentarise pour la mener à bien (exemples : prévôt, chargé de cours…) » (Hautin, Billier, 2000, p. 150).

Causerie : débats/soirées à thèmes menés par des intervenants (compagnons ou extérieurs).

Lapin : surnom donné aux apprentis.

Cayenne : lieu de réunion des Compagnons de certains corps de métiers (www.compagnons-du-devoir.com).

Rôleur : compagnon chargé d'une responsabilité particulière dans la vie de la Maison ou chargé de conduire les fêtes et les cérémonies (www.compagnons-du-devoir.com).

Côterie : appellation générique donnée aux compagnons travaillant en hauteur, souvent sur des échafaudages (www.compagnons-du-devoir.com).

[36] Extrait d'entretien B – prévôt de la Maison des compagnons d'Angers

[37] Grâce à l'expérience acquise sur le tour de France, le jeune aspirant va présenté un chef d'œuvre en vue d'obtenir le titre de Compagnon lors de la Réception.

considérablement l'exercice de la pratique tutorale, les activités des tuteurs et des tutorés, et les relations qu'ils entretiennent avec les autres partenaires. La situation de travail est utilisée de façon extrêmement différenciée : soit comme point de départ d'un processus d'activation d'un engagement en formation, soit comme occasion de reconstruction et de finalisation des savoirs, soit comme occasion de production, de communication et de mobilisation de nouvelles connaissances en action.

On ne peut pas s'interroger sur les formes et les fonctions du tutorat, qui présentent la caractéristique de conjuguer explicitement production de biens et de services et production de compétences, sans s'interroger sur :

- les situations, les dynamiques et les systèmes d'intérêts des acteurs concernés par sa promotion (notamment entreprises, pouvoirs publics et organismes de formation) ;
- la combinaison de ces systèmes d'intérêts qui préside à la mise en place des dispositifs dont il constitue l'accompagnement.

Enfin, dans le prolongement de l'exploration de ce cadre théorique, notre recherche devra explorer et intégrer les principes et enjeux de l'apprentissage vicariant, proposé par Albert Bandura.

Bibliographie

Argote L., Ingram P. (2000), *« Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms »*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 82, No.1, 150-169.

Ashford S.J., Cummings L.L. (1985), *« Praoactive feedback seeking : The instrumental use of the information environment »,* Journal of Occupational Psychology, 58, 67-79.

Ashforth B.E., Saks A.M. (1996), *« Socialization tactics longitudinal effects on newcomer adjustment »*, Academy of Management Journal, vol. 39, n° 1, 149-178.

Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (2006), *Tout savoir sur… Les Compagnons du Devoir*, Paris, Librairie du Compagnonnage.

Barbier J.M. (1996), *« Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse »*, Recherche et Formation, Institut National de Recherche Pédagogique, n° 22, 7-19.

Bartoli J.R. (1997), *« Les enjeux du tutorat »*, Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Franch-Comté, Saline Royale d'Arc et Senans, 29 octobre.

Baudrit A. (2002), *Le tutorat : richesses d'une méthode pédagogique*, Bruxelles, De Boeck.

Baumard P., Starbuck H.W. (2003), *« La connaissance dans les organisations »*, in Encyclopédie de Gestion des ressources humaines, coord. par J. Alllouche, Paris, Vuibert, 259-268.

Berthon B. (2001), *« Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature »,* X^{e} conférence de l'AIMS, Québec, Université Laval, 13-15 juin.
Boru J.J., Leborgne C. (1992), Vers l'entreprise tutrice, Paris, Éditions Entente.

Chao G.T. (1997), *« Complexities in international organizational socialization »*, International Journal of Selection and Assessment, vol. 5, 9-13.

Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.K., Gardner P.D. (1994), *« Organizational Socialization : Its Content and Consequences »*, Journal of Applied Psychology, vol. 79, 730-743.

Chatman J.A. (1991), *« Matching people and organizations : selection and socialization in public accoun-*

ting firms », Administrative Science Quarterly, vol. 36, 459-484.

Conjard P., Devin B., Olry P., (2006), *« Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations »*, XVIIe congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16-17 novembre, Reims.

De Castéra B. (2003), *Le compagnonnage*, Paris, Que sais-je ?, PUF.

Dejoux C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Delobbe N., Vandenbergghe C. (2001), *« La formation en entreprise comme dispositif de socialisation : enquête dans le secteur bancaire »*, Le travail humain, 1, vol. 64, 61-89.

Drucker P. (1992), *« The New Society of Organizations »*, Harvard Business Review, vol. 70, septembre-octobre, 95-104.

Duizabo S., Guillaume N. (1997), *« Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises »,* Cahier de recherche, Centre de Recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective, n°252, Février.

Fedlman D.C. (1976), *« A Contingency Theory of Socialization »*, Administrative Science Quarterly, vol. 21, n° 3, 433-452.

Feldman D.C. (1981), « The Multiple Socialization of Organization Members », Academy of Management Review, 6, 309-318.

Feldman D.C. (1994), *« Who's Socializing Whom ? The Impact of Socializing Newcomers on Insiders, Work Groups, and Organizations »*, Human Resource Management Review, vol. 4, n° 3, 213-233.

Fisher C.D. (1986), *« Organizational Socialization : an integrative review »*, Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 4, 101-145.

Gérard F. (1997), *A l'écoute des tuteurs : 26 entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise*, Paris, Regards sur la formation, Centre INFFO.

Geslin M.P., Lietard B., (1993), *« Un tuteur peut en cacher beaucoup d'autres : du tuteur à la fonction tutorale »*, Education Permanente, n° 115, 119-127.

Guédez A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.

Hall D. (1987), *« Careers and Socialization »*, Journal of Management, vol. 13, n°2, 301-321.

Hautin C, Billier D. (2000), *Être compagnon,* Paris, PUF.

Hennequin E. (2006), *« Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers »*, XVIIe congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16-17 novembre, Reims.
Huberman A.M., Miles M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Universités.

Lacaze D. (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution*, Thèse : sciences de gestion, Université Paul Cézanne (Aix Marseille).

Lacaze D. (2004), *« La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise : un apprentissage interactif »*, in : Guerrero S., Cerdin J.Y., Roger A., La gestion des carrières : enjeux et perspectives, Paris, Vuibert, 67-84.

Lacaze D., Chandon J.L. (2001), *« L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services : une étude longitudinale des tactiques individuelles d'intégration des nouvelles recrues dans des emplois en contact avec la clientèle »*, Centre d'Etudes et de Recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix Marseille, W. P. n° 615, juillet.

Lacaze D., Fabre C. (2005), *« Présentation du concept de socialisation organisationnelle »*, in : Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K., Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Volume 1, Bruxelles, De Boeck.

Le Boterf G. (2000), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation.

Le Boterf G. (2006a), *Construire les compétences individuelles et collectives, Paris,* Éditions *d'Organisation.*

Le Boterf G. (2006b), *Professionnaliser : Le modèle de la navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation.

Louart P. (2003), *« Les acteurs de la GRH »*, in Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines, Coord. par ALLOUCHE J., Paris, Vuibert, 641-656.

Louis M.R. (1980), *« Surprise and Sense Making: what Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings »*, Administrative Science Quaterly, vol. 25, n° 2, 226-251.

Mbengue A. (2004), *« Management des savoirs »*, Revue Française de Gestion, n°149, Mars-Avril, 13-31. Medef (1998), *« Objectifs compétences »*, Journées internationales de la formation, Mouvement des entreprises de France, Deauville.

Morrison E. (1993), *« Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes »*, Academy of Management Journal, vol. 36, 557-589.

Morrison E. (2002), « *Newcomers' relationships : the role of social network ties during socialization* », Academy of Management Journal, vol. 45, n° 6, 1149-1160.

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris, De Boeck Université.

Ostroff C., Kozlowski S. (1992), *« Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition »*, Personnel Psychology, vol. 45, 849-874.

Perret V. Séville M. (2004), *« Fondements épistémologiques de la recherche »*, in Méthodes de Recherches en Management, coord. par R.A. Thiétart, Dunod, Paris, 13-33.

Pesqueux Y. (2004), *« Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? »*, Cahiers de recherche, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, CNAM, n°6, Septembre.

Prax JY. (2005), *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2nde génération*, Paris, Dunod, 1re édition 2003.

Saks A.M., Ashforth B.E. (1997), *« Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition »,* International Journal of Selection and Assessment, janvier, vol.5, n°1, 48-61.

Smith A., Louis K.S. (1982), *Multimethod policy research : Issues and applications*, American Behavioral Scientist, 26(1).

SzulanskiI G., *« The Process of Knowledge Transfer: a Diachronic Analysis of Stickiness »*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, n° 1, 2000, 9-27.

Tarondeau J.C. (2003), *Le management des savoirs*, Paris, Que sais-je ?, PUF.

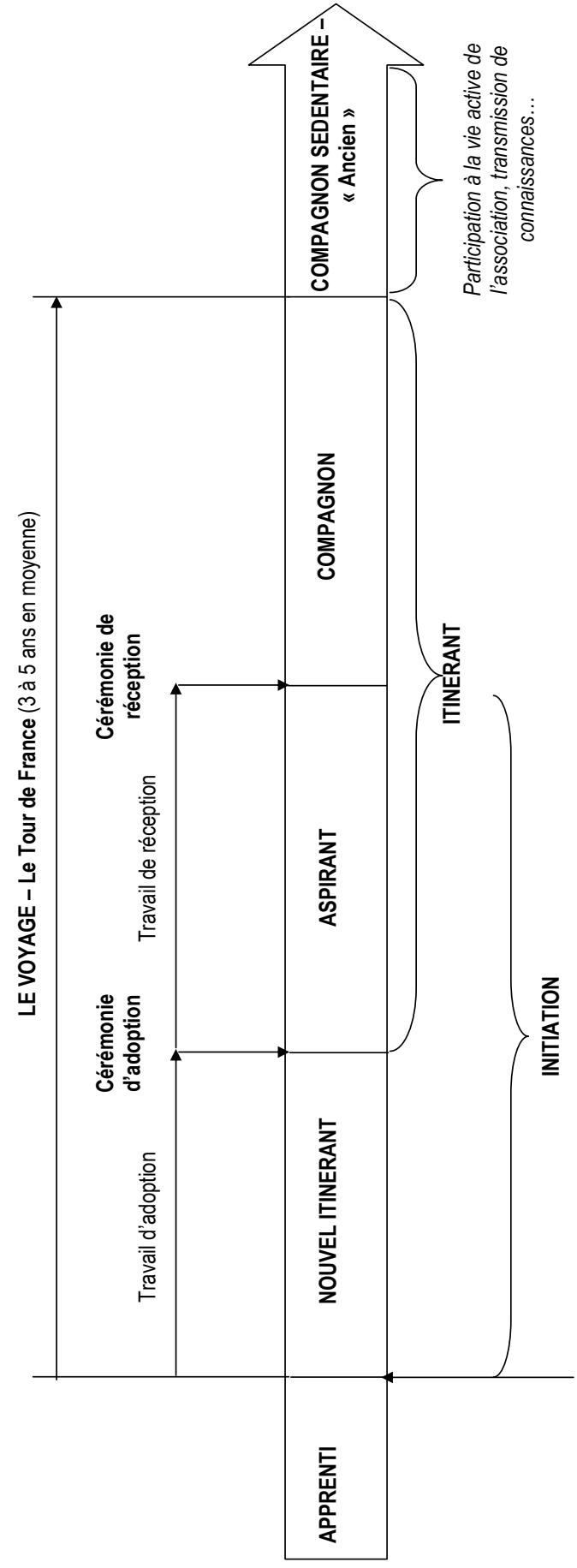
Van Maanen, J., Schein E. H. (1979), *« Toward a theory of organizational socialization »*, Research in organizational behavior, vol. 1, 209-264.

Veillard L. (2004), *« Le tutorat à l'épreuve des spécialités sociales et techniques de l'entreprise »*, Education permanente, n° 159, juin, 117-138.

Wittorski R. (1996), *« Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat »*, Recherche et Formation, Institut National de Recherche Pédagogique, n° 22, 35-46.

Wittorski R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan.

Yin R. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications, vol. 5.



ANNEXE 1 : le déroulement de la carrière d'un Compagnon du Devoir

La performance sociale et le gouvernement d'entreprise : une mise à l'épreuve empirique de la théorie du pluralisme dans les conseils d'administration français.

Béchir Ben Lahouel
Doctorant
IAE de Corté
bbenlahouel@yahoo.fr

Soufyane Frimousse
Maître de conférences
IAE de Corté
frimousse@univ-corse.fr

Jean-Marie Peretti
Professeur
ESSEC et IAE de Corté
peretti@essec.fr

Introduction

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant des recherches sur le gouvernement d'entreprise. Les scandales financiers et la nécessité de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires représentent un des prétextes ayant conduit au développement des codes de bonne gouvernance. Parallèlement, des concepts de responsabilité sociale et de développement durable ont émergé dans le domaine du management des affaires. Cet article propose de traiter simultanément le système de gouvernement d'entreprise et la responsabilité sociale et de s'intéresser aux interactions entre les deux concepts dans une logique de pluralisme.

Le conseil d'administration revêt un rôle fondamental dans la promotion et le développement de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). En plus des dimensions financières, les administrateurs, en tant qu'organisateurs des orientations stratégiques, doivent considérer les implications sociétales de l'entreprise. Pour Green et al. (1982), un conseil d'administration pluraliste est concerné par la promotion du concept de la responsabilité sociale comme il est conscient de la préservation des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. Le choix des administrateurs doit refléter les diverses perspectives dans les activités sociales de l'entreprise (Coffey et Wang, 1998 ; Zahra, 1989). Cet article présente et teste la théorie du pluralisme dans le système de gouvernement des entreprises françaises entre 2004 et 2005. La théorie du pluralisme permet de distinguer le conseil d'administration managérial et le conseil d'administration pluraliste (Molz 1988, 1995). La relation entre la composition du conseil d'administration et la performance sociale des entreprises constitue la trame de cette étude.

Dans un premier temps, la présentation de la théorie du pluralisme permet d'exposer une typologie des conseils d'administration. La théorie du pluralisme est ensuite croisée et combinée à la théorie des parties prenantes et au concept de performance sociale. Dans un deuxième temps, une revue de la littérature empirique sur les liens entre la performance sociale et le pluralisme est développée. Enfin, un test empirique de la théorie du pluralisme dans le contexte français est réalisé. Les résultats et les implications managériales complètent notre approche.

1. La théorie du pluralisme dans le gouvernement d'entreprise.

Depuis la publication des travaux de Berle et Means (1932), suite à la crise de 1929, le gouvernement d'entreprise est devenu un thème de recherche important qui ne cesse d'intéresser la communauté scientifique. Fombrun défini le gouvernement d'entreprise comme « *un système de sauvegardes structurelles, procédurales et culturelles désignées dans le but de s'assurer qu'une entreprise est conduite de la meilleure façon pour préserver les intérêts de long terme de ses actionnaires* » (2006, p. 267). D'une manière générale, le gouvernement d'entreprise est relatif à l'ensemble des processus, règlementations et lois dictant la manière selon laquelle une entreprise est dirigée, contrôlée et administrée. Le mécanisme fondamental du gouvernement d'entreprise est le conseil d'administration. Son but principal est de combattre les problèmes d'agence qui se manifestent par la tendance des dirigeants à privilégier leurs intérêts personnels par rapport à ceux des actionnaires et autres parties prenantes de l'entreprise.

Selon Molz (1988), dans une vision classique de la firme « *The Shareholders theory* », les conseils d'administration ont été conçus pour optimiser le contrôle des dirigeants (Berle et Means, 1932 ; Mace 1971), minimiser les coûts d'agence (Fama et Jensen, 1983), ou bien maximiser et protéger la valeur économique de l'entreprise (Aram et Cowen, 1983). Dans une vision plus moderne de la firme « *The Stakeholders theory* », les conseils d'administration doivent être représentatifs des différentes catégories des parties prenantes de l'entreprise. Quatre modèles de gouvernement d'entreprise sont identifiés. Le modèle de Lynch (1979), Vance (1983), Bazerman et Schoorman (1983) et Molz (1985). Ces modèles ont fourni deux formes extrêmes dans la représentation de l'organisation des conseils d'administration. Le conseil d'administration dominé par les dirigeants ou le conseil d'administration managérial qui est majoritairement composé d'administrateurs salariés de l'entreprise ou bien d'administrateurs internes. Le conseil d'administration pluraliste est plus diversifié et il est constitué en majorité d'administrateurs indépendants[1].

1.1. Une typologie des conseils d'administration.

Les modèles de gouvernement d'entreprise développés par Lynch (1979) et Vance (1983) sont descriptifs et pragmatiques. Molz (1985), Bazerman et Schoorman (1983) ont proposé des modèles descriptifs théoriques.

1.1.1. Lynch et Vance : des modèles descriptifs et pragmatiques.

Lynch (1979) décrit le processus utilisé par deux entreprises lors de la transformation de leurs conseils d'administration. Dans une première étape, les conseils d'administration étudiés ont été décrits comme passifs. Dans une deuxième étape, ces conseils d'administration ont subi une restructuration dynamique. Désormais, ils sont plus actifs, se réunissent plus fréquemment et sont dotés de structures de comités facilitant les prises de décision. Ils sont représentatifs des diverses parties prenantes. Vance (1983) distingue le conseil d'administration constitutionnel et le conseil d'administration collégial. Le premier existe seulement par respect des lois. Les réunions sont rares et le pouvoir est détenu par le directeur général qui utilise le conseil d'administration pour valider les décisions déjà prises par les dirigeants. À l'opposé, le conseil d'administration collégial contrebalance le pouvoir des dirigeants de l'entreprise. L'actionnariat est diffus et le conseil d'administration se réuni fréquemment. Les réunions sont caractérisées par des débats ouverts et le désaccord avec les décisions du directeur général est fréquent.

1.1.2. Bazerman et Schoorman/Molz : des modèles descriptifs et théoriques.

Bazerman et Schoorman (1983) distinguent le conseil d'administration directorial (ou managérial) et le conseil d'administration à rationalité limité multi niveaux. Le premier est dominé par les dirigeants et il se présente comme un organe de validation de leurs décisions et objectifs. Le deuxième est composé d'administrateurs représentant différents intérêts. Chacun de ces administrateurs, se voit attribuer une fonction complexe qui, en plus de ses objectifs personnels, a une responsabilité fiduciaire envers les actionnaires et une responsabilité morale envers les différents groupes de parties prenantes. Molz (1985) considère le conseil d'administration à contrôle managérial et celui à contrôle social.

Dans la première configuration, la plupart des dirigeants sont aussi administrateurs, le directeur général siège à la présidence du conseil d'administration et contrôle le processus de nomination des administrateurs. Le conseil d'administration à contrôle social est très actif et très concerné par les décisions à prendre. Les quatre modèles présentés peuvent être synthétisés en deux types de conseil d'administration. Le conseil d'administration pluraliste et le conseil d'administra-

[1] « Un administrateur est indépendant, lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » Rapport Vienot II (1999), page 9.

tion managérial. Par ailleurs, Molz (1995) note que ces deux modèles extrêmes sont théoriques, générés par la synthèse des recherches en management. Il ajoute, qu'en pratique, les conseils d'administration existants n'appartiennent ni à l'un ou à l'autre modèle extrême. Mais, comprendre la relation entre la performance sociale et ces deux modèles permet l'évaluation et la validation de la théorie du pluralisme. Le tableau 1 présente les caractéristiques des deux conseils.

1.2. Pluralisme, parties prenantes et performance sociale de l'entreprise.

La théorie du pluralisme dans le gouvernement d'entreprise se présente comme une illustration du besoin des entreprises de gérer ses parties prenantes et d'intégrer leurs attentes dans sa stratégie globale. Cette théorie est fondée sur le conseil d'administration qui doit reconnaître les obligations de l'entreprise envers la société civile et les parties prenantes. Les partisans de cette théorie soutiennent l'idée selon laquelle un conseil d'administration pluraliste contribuera mieux à la promotion de la responsabilité sociale de l'entreprise qu'un conseil d'administration managérial.

1.2.1. Définition de la théorie du pluralisme

Molz définit la théorie du pluralisme comme suit : « *les firmes mobilisent de rares ressources pour produire des biens et services demandés par les clients, en même temps que générer des profits suffisants pour rémunérer leurs actionnaires. Les firmes doivent agir d'une manière socialement responsable et être à l'écoute de ses parties prenantes qui possèdent de légitimes intérêts lors de la prise de décision. Les firmes peuvent répondre à ces objectifs/contraintes lorsque son système de gouvernement inclut des représentants d'une part, de la société dans laquelle elle opère et d'autre part, des parties prenantes envers lesquelles elle a des obligations* » (1995, p. 794).

1.2.2. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes a été identifiée comme la théorie la plus adaptée et la plus cohérente pour étudier les questions sociales en management et la performance sociale des entreprises (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995). L'ouvrage de Freeman (1984) « *Strategic Management : A stakeholder Approach* » est considéré comme la base des travaux consacrée à la théorie des parties prenantes. Freeman donne la définition suivante « *une partie prenante dans l'organisation est, par définition, tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'achèvement des objectifs de l'organisation* » (1984, p. 46). Cette théorie considère l'organisation au centre d'un réseau de relations avec ses différentes parties prenantes. Ces dernières englobent généralement les actionnaires, les clients, les partenaires d'affaires, les employés, les gouvernements, les médias, les collectivités locales, et l'environnement naturel (Neville et al, 2005). Freeman (1984) démontre comment les parties prenantes peuvent affecter les opérations quotidiennes d'une organisation. Dans ses débats, l'auteur note que les demandes des parties prenantes doivent être considérées, non seulement, de la part des structures opérationnelles de l'organisation, mais aussi, par les preneurs de décision au niveau de la direction générale ainsi qu'au niveau du conseil d'administration.

Il existe une véritable correspondance entre la notion de

Tableau 1 : *caractéristiques des conseils d'administration pluralistes et managérial*

Auteur	**Conseil d'administration Managérial**	**Conseil d'administration Pl uraliste**
Lynch (1979)	Passif	Actif
Vance (1983)	Constitutionnel	Collégial
Bazerman et Schoorman (1983)	Managérial	Rationalité limitée multi niveaux
Molz (1985)	Managérial	Social
Conseil d'administration		
Managérial	**Pluraliste**	
Réunions rares	Réunions fréquentes	
Nombre restreint de comités	Plusieurs comités actifs	
Plusieurs administrateurs salariés	Plusieurs administrateurs indépendants	
Même réseau d'administrateur ou cumul des fonctions « *old boy network* »	Diversité des administrateurs	
Directeur g énéral est président du conseil	Dissociation des fonctions de président et directeur général	
Administrateurs salariés possédant un block d'actions significatifs	Administrateurs salariés possédant un block d'actions non significatifs	
Président/Directeur g énéral ayant un pouvoir dominant	Président/Directeur général n'ayant pas un pouvoir dominant	

Source : Molz (1995)

responsabilité sociale et les parties prenantes organisationnelles. En effet, le concept de parties prenantes permet de personnaliser les responsabilités sociales en identifiant les individus ou groupes d'individus spécifiques que l'entreprise doit prendre en compte dans l'élaboration de ses stratégies sociales. Les entreprises socialement responsables entreprennent de bonnes relations avec leurs parties prenantes primaires et secondaires. Les parties prenantes primaires (exemple : les clients, les fournisseurs, les employés et les actionnaires) peuvent représenter des groupes, des organisations, ou des individus qui, sans leur participation continue, l'entreprise ne peut survivre (Clarkson, 1995). Les parties prenantes secondaires (exemple : les médias, les NGO, etc.) sont relatives aux groupes ou individus qui influencent ou affectent, ou qui sont influencés ou affectés par l'entreprise, mais qui ne sont pas engagés dans des transactions avec celle-ci et ne sont pas indispensables à sa survie (Clarkson, 1995).

L'existence d'une constellation de parties prenantes autour de l'organisation pose le problème de définition du cadre théorique pour l'étude des motivations des dirigeants de prendre en compte les parties prenantes lors du processus de prise de décision. Donaldson et Preston (1995) trouvent que la théorie des parties prenantes contient implicitement ou explicitement trois différentes versions. D'abord, une version descriptive/empirique qui a pour objectif de décrire et/ou expliquer comment les entreprises et leurs dirigeants se comportent actuellement. Ensuite, la version instrumentale qui essai de décrire ce qui va arriver si les entreprises et les dirigeants se comportaient d'une certaine manière. Enfin, la version normative qui s'intéresse aux propriétés morales du comportement des entreprises et des dirigeants.

Le management des parties prenantes cherche à, intégrer des groupes ayant des intérêts implicites ou explicites au sein de l'entreprise, lors du processus de prise de décision. Garriga et Melé (2004) soulignent le nombre important de recherches empiriques engagées dans ce sujet. Les principaux thèmes ont étudié, par exemple, la manière de déterminer les meilleures pratiques concernant la relation entreprise – parties prenantes (Bendheim et al, 1998), l'importance des parties prenantes pour les dirigeants (Mitchell et al, 1997), l'impact du management des parties prenantes sur la performance financière (Berman et al, 1999), l'influence des relations structurelles du réseau des parties prenantes (Rowley, 1997), et la manière selon laquelle les dirigeants peuvent répondre avec succès aux demandes conflictuelles des différents groupes de parties prenantes (Ogden et Watson, 1999).

1.2.3. La performance sociale des entreprises : quelques rappels

La notion de performance sociale est étroitement liée aux interactions du binôme entreprise/société. En effet, l'entreprise agit dans un environnement social, politique et écologique. En ce sens, elle se doit d'assumer des responsabilités légales et économiques mais aussi des responsabilités sociales.

1.2.3.1. Les modèles de la performance sociale des entreprises

La performance sociale des entreprises est une notion globale qui a émergé dans le but d'englober les concepts de responsabilité sociale, de réactivité sociale, et de programmes développés pour améliorer le bien être de la société. L'un des premiers modèles de performance sociale a été fourni par les travaux de Carroll (1979). Trois dimensions dominent le modèle de Carroll : les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise (économique, légale, éthique et discrétionnaire), les problèmes et questions sociales qui requièrent des engagements et des actions de la part de l'entreprise (environnement, discrimination, sécurité des produits et services, etc.), et les philosophies, les modes ou les stratégies de réponses de l'entreprise aux questions sociétales (réaction, proaction, accommodation et défense). Les travaux de Wartick et Cochran (1985) ont permis de clarifier le modèle de Carroll. Ces auteurs présentent un modèle intégratif centré sur l'interaction entre les principes de la responsabilité sociale – les processus de réactivité sociale – et les politiques de gestion des questions sociétales – dans le but de fournir une vision distinctive des efforts de l'entreprise dans la réalisation de ses obligations sociales.

Des problèmes d'opérationnalisation du modèle de Carroll/wartick et Cochran ont été soulevés dans les travaux de Clarkson (1995). Il est, en effet, difficile de relever des données sur les activités éthiques et discrétionnaires de l'entreprise car, non seulement la mise en œuvre des concepts est difficile mais aussi il est ardu de définir la manière selon laquelle les entreprises répondent à leurs engagements éthiques et discrétionnaires (Clarkson, 1995). Wood (1991) a développé un nouveau modèle dans lequel elle met l'accent sur l'importance des contributions sociales (*social outcomes*) du comportement organisationnel car les recherches dans le domaine des questions sociales en management (*Social Issues in Management*) ont été largement reliées au critère de performance. Ainsi, Wood (1991) propose un modèle à trois dimensions dans lequel elle suggère que les chercheurs doivent prendre en compte, en plus des responsabilités sociétales et des processus de réactivité sociale, les effets observables des politiques sociales de l'entreprise. La performance sociale a été définie

comme suit : « … *une configuration par l'entreprise des principes de la responsabilité sociale, des processus de réactivité sociale ; et de politiques, programmes et de contributions observables qui sont relatifs aux relations sociétales de l'entreprise.* » (Wood, 1991, p. 693).

Dans un article ultérieur, Wood a critiqué l'opérationnalisation de sa définition de la PSE (Wood et Jones, 1995). En effet, les chercheurs ont largement admis que c'est la théorie des parties prenantes qui représente le cadre conceptuel le plus adapté pour l'étude de la relation performance sociale – performance économique (Clarkson, 1995 ; Mitchell et al., 1997 ; Rowley et Berman, 2000 ; Wood et Jones, 1995). En conclusion, c'est dans un contexte de relation avec ses parties prenantes que l'étendue des responsabilités d'une entreprise est définie aussi bien que l'évaluation de sa performance (Neville et al. 2005). Igalens et Gond (2003) évoquent la difficulté de mesure de la performance sociale de l'entreprise.

1.2.3.2. La mesure de la performance sociale des entreprises

Les chercheurs dans le domaine du management ont essayé, à travers les décennies, de développer des mesures et des standards de performance sociale. Ullmann (1985) souligne que ces mesures sont nécessaires d'une part, pour les besoins du management interne (comparer les résultats aux objectifs en matière de gestion environnementale et sociale, optimiser la prise de décision et redimensionner éventuellement la stratégie sociétale de l'entreprise) et d'autre part, pour les besoins de communications d'informations sociétales externes (le reporting sociétal). La plupart de ces études ont cherché à déterminer s'il existe des liens entre la performance sociale, le reporting sociétal et la performance économique. Belkaoui et Karpik (1989) précisent que la performance sociale des entreprises a été mesurée essentiellement par quatre indicateurs :

- les indices de réputation comme celui de Moskowitz (1972, 1975), celui de la *Business society review* et le *National Affiliation of Concerned Business Students* l'indice de réputation du magazine « *Fortune* » ;
- l'indice de performance environnementale du CEP (*Council on Economic Priorities*) ;
- la technique d'évaluation de la réputation des secteurs d'activité ;
- les indices de performance sociale développés par les agences de notations sociétales (par exemple, le *Domini Social Index* de KLD et ASPI Eurozone de Vigeo).

Stanwick et Stanwick (1998), soulignent la diversité des variables utilisées pour la mesure de la performance sociale. Ces auteurs distinguent :

- le niveau de la responsabilité sociétale contenu dans les rapports annuels (Belkaoui, 1976 ; Gamble et al., 1995 ; Fekrat et al., 1996 ; Naser et al., 2006) ;
- les mesures issues des enquêtes par questionnaires (Aupperle et al., 1985 ; Frost et Wilmshurst, 1996) ;
- les indices de pollution (Shane et Spicer, 1983 ; Freedman et Jaggi, 1986 ; Deegan et Gordon, 1996 ; Deegan et Rankin, 1996 ; Cormier et Magnan, 1997 ; Mitchell et al., 2004).

Toutefois, étant donné que la performance sociale des entreprises est un concept multi-dimentionnel, certains auteurs insistent sur l'emploi de multiples dimensions de la performance sociale pour pourvoir la mesurer. Par exemple, Ullmann (1985) et Wood & Jones (1995) notent respectivement que la réactivité sociétale et la performance sociale des entreprises doivent atteindre la satisfaction et les besoins de toutes les parties prenantes. Ainsi, le niveau de performance sociale des entreprises doit être mesuré à partir d'un nombre défini de variables des différentes dimensions de la performance sociale des entreprises, incluant les activités philanthropiques, la réduction des effets négatives sur l'environnement, le bon traitement des employés, etc. (Brammer et al, 2006).

Après avoir présenté le cadre taxinomique de notre approche, les prochains développements s'efforcent de tester la validité de la théorie du pluralisme dans le contexte français. Il s'agit d'analyser l'impact de la composition et des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance sociale de l'entreprise.

1.2.3. Relation entre pluralisme et performance sociale.

La théorie du pluralisme est une réponse aux préoccupations de responsabilité des entreprises. L'entreprise, à travers les conséquences sociales et environnementales de ses activités devient responsable vis-à-vis des générations futures. Pour Molz (1995), un conseil d'administration pluraliste représente un organe promoteur et fédérateur de la responsabilité sociale. Molz (1988) a développé une échelle pour mesurer le degré du pluralisme ou de domination au sein des conseils d'administration. De nombreuses variables ont été utilisées : le pourcentage d'administrateurs indépendants, le pourcentage de femmes et de minorités dans le conseil d'administration, ou bien la quantité d'actions détenues par les administrateurs. Hambreck et D'Aveni (1992), notent qu'un gouvernement d'entreprise actif (rotation des membres) renforce la réputation de l'entreprise, augmente sa crédibilité et améliore sa performance sociale. D'autre part, un nombre croissant de recherches admet qu'un conseil d'administration diversifié ou pluraliste permet l'amélioration de la performance sociale des entreprises (Coffey et wang, 1998 ; Freeman, 1984 ; Mc Guire et al., 1988 ; Ullmann, 1985 ; Zahra, 1989,

Daily et Schwenk 1996).
Des études empiriques ont révélé une association positive entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance sociale des entreprises. Zahra et Stanton (1988), Zahra (1989), Ibrahim et Angeledis (1994), Kohls (1986), trouvent une association positive entre la composition du conseil d'administration mesurée par la proportion d'administrateurs indépendants et la performance sociale des entreprises. Ibrahim et al. (2003) rapportent que les administrateurs indépendants sont plus intéressés par les aspects éthiques et les activités sociales de l'entreprise que les administrateurs internes. D'autres études ont confirmé que la performance sociale et liée au degré de représentation des femmes et des minorités dans les conseils d'administration (Siciliano, 1996 ; Coffey et Wang, 1998 ; Ibrahim et Angeledis, 1994 ; Williams, 2003).
Dans une étude cherchant à déterminer des associations éventuelles entre les activités philanthropiques des organisations et leur diversité au sein des conseils d'administration, Coffey et Wang (1998) argumentent que le pluralisme peut dériver de plusieurs sources comme le niveau d'expertise des administrateurs, leur formation de base, leur éducation, leur culture, leur personnalités, leur valeur, leur religion, leur sexe, etc.

2. Dispositif méthodologique et mise à l'épreuve empirique.

L'objectif de cette étude est de tester empiriquement la théorie du pluralisme, telle qu'elle a été présentée par Moltz (1995), dans le système de gouvernement français. Il s'agit, alors, d'observer et d'examiner les associations qui existent entre les caractéristiques des conseils d'administrations français et la performance sociale.

• Le cumul des fonctions de président et de directeur général et la composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est le responsable envers les actionnaires de la sélection, du remplacement, de l'évaluation et du contrôle des compétences du Directeur Général (Baysinger et Butler, 1985 ; Fama et Jensen, 1983 ; Chaganti et al., 1985). Une séparation des fonctions de Président et de Directeur Général est donc nécessaire. Les entreprises ayant un Président-Directeur Général (P-DG) sont considérées comme des entreprises à conseil d'administration managérial (Molz, 1995 ; Spencer, 1983). Le P-DG au travers de son comportement discrétionnaire cherchera à maximiser sa fonction d'utilité et sa richesse personnelle étant donné qu'il contrôle à la fois les axes stratégiques et la gestion de l'entreprise. Les préoccupations sociétales auront donc tendance à décliner (Miles, 1987).

Hypothèse H1 : Le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général est négativement associé à la performance sociale de l'entreprise.

Trois principales variables ont été examinées pour étudier la composition des conseils d'administration. La taille du conseil, la proportion des administrateurs indépendants et la représentation des minorités comme la présence des femmes et les gens de couleurs. Un conseil d'administration nombreux suppose une diversité dans la culture, la formation académique et l'habileté professionnelle des administrateurs. Ce conseil s'intéresse aux multiples aspects de l'environnement stratégique de l'entreprise en contribuant à la sécurisation des ressources, l'établissement d'une image favorable de l'entreprise et le renforcement de sa légitimité (Goodstein et al., 1994). Un nombre d'administrateurs élevé permet de disposer davantage de pouvoir pour gouverner l'entreprise alors que le contrôle managérial du conseil deviendra moins important (Pfeffer, 1973 ; Provan, 1980 ; Zahra et Stanton, 1988).

Hypothèse 2a : un conseil d'administration large est positivement associé à la performance sociale de l'entreprise.

Zahra (1989) souligne que les indépendants sont plus disposés que les administrateurs internes à considérer l'importance de l'enjeu sociétal. Ils exercent leur pouvoir afin de s'assurer que les dirigeants se conforment à l'aboutissement des objectifs sociétaux de l'entreprise.

Hypothèse 2b : La proportion d'administrateurs indépendants est positivement associée à la performance sociale de l'entreprise.

Williams (2003) avance que l'existence de femmes au sein du conseil d'administration peut influencer le niveau d'implication des entreprises dans des activités reliées au concept de la responsabilité sociale. Ibrahim et Angeledis (1994) ainsi que Wang et Coffey (1992), ont trouvé des corrélations positives entre la présence de femmes administrateurs et le niveau des dons à titre caritatif.
Williams (2003) argumente que les femmes sont plus sensibles envers les aspects philanthropiques que les hommes surtout en ce qui concerne les projets sociaux et éducatifs.

Hypothèse 2c : La présence de femmes dans le conseil d'administration est positivement associée à la performance sociale de l'entreprise.

• Le nombre d'actions détenues par les administrateurs

Le pouvoir des administrateurs internes augmente en même temps que le nombre d'actions qu'ils détiennent augmente. Dans ce cas, leurs attentions aux questions sociétales tenderont à diminuer et leurs objectifs s'articuleront autour de la maximisation de leurs richesses et celles des actionnaires, en négligeant les objectifs sociétaux de l'entreprise. Molz (1995) note que l'accroissement du pouvoir des administrateurs internes est une indication d'un conseil d'administration managérial.

Hypothèse 3 : Le rapport entre le nombre d'actions détenues par les administrateurs indépendants et le nombre d'actions détenues par les administrateurs internes est positivement associé à la performance sociale de l'entreprise.

• Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration.

Molz (1995) souligne qu'un conseil se réunissant fréquemment est un conseil plus actif et plus intéressé par le processus de prise de décisions au sein de l'entreprise.

Hypothèse 4 : Le nombre de réunions annuelles du conseil d'administration est positivement associé à la performance sociale de l'entreprise.

2.1. La démarche méthodologique.

2.1.1. L'échantillon de l'étude et les sources de la collecte.

Nous retenons, dans notre échantillon, comme entreprises socialement responsable celles qui ont été sélectionnées par l'agence Vigeo[2] composant son indice éthique ASPI Eurozone[3]. Notre échantillon est aussi composé d'entreprises françaises appartenant à l'indice classique SBF 120 et qui n'ont pas fait leur apparition dans l'indice ASPI au cours de la période de notre observation[4]. Ce choix de l'échantillon est conditionné par la méthode statistique de traitement des données que nous allons employer. Le tableau 2 présente la composition de l'échantillon. Les données relatives aux caractéristiques des conseils d'administration sont collectées à partir des rapports annuels des entreprises téléchargeables à partir de leurs sites Internet. La période d'observation s'étale sur les années 2004 et 2005.

Tableau 2 : *Composition de l'échantillon.*

Échantillon	N	%
Entreprises apparte nant à l'indice ASPI Eurozone	34	53
Entreprises n'appartenant pas à l'indice ASPI Eurozone	30	47
Total	**64**	**100**

2.1.2. La codification et la mesure.

Tester les hypothèses émises réclame une préparation des données. La codification des données permet d'étudier les liaisons entre les variables dépendantes et indépendantes. Le tableau 3 (page suivante) présente les caractéristiques de l'outil de mesure.

2.2.3. Le choix d'une méthode de validation : la régression logistique.

L'étude s'appuie sur une analyse quantitative afin de valider de notre modèle présenté selon l'équation de régression suivante :

$$\text{PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES} = C + b1\ \text{CUMPDG} + b2\ \text{TACONS} + b3\ \text{ADINDP} + b4\ \text{ADMFEM} + b5\ \text{RAPACT} + b6\ \text{NBREUN} + \varepsilon i$$

La variable dépendante prend comme valeur un attribut et non pas une valeur numérique. Il s'agit d'une variable dichotomique car il lui est associé deux attributs. Elle prend la valeur 1 lorsque l'entreprise est socialement responsable, c'est-à-dire appartenant à l'indice ASPI Eurozone (selon la classification de l'agence Vigeo) et 0 sinon. Le modèle de la régression linéaire

[2] La notation sociétale pour les entreprises cotées est un phénomène relativement récent en France. Depuis, 1998, l'agence ARESE (devenue l'agence Vigeo depuis 2002) propose des ratings dans le domaine sociétal en France. Cette notation porte une appréciation concernant l'engagement social et environnemental sur les entreprises du SBF 120.

[3] ASPI (Advanced Sustainable Performance Indices) sélectionne les 120 valeurs de la zone Europe les mieux notées par Vigeo sur le plan de leur responsabilité sociétale. L'indice ASPI Europe a été lancé le 28 juin 2001.

[4] Ces entreprises sont reconnues moins responsables du point de vue sociétale par l'agence Vigeo.

Tableau 3 : *codification, mesure et valeurs des variables dépendante et indépendantes.*

Variables	Code	Mesure	Valeur
Performance sociale des entreprises	PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES	Vigeo : appartenance ou non à ASPI Eurozone.	0 - 1
Cumul des fonctions P -DG	CUMPDG	Oui/non	0 - 1
Taille du conseil d'administration	TACONS	Nombre d'administrateurs	4 - 20
Proportion des administrateurs indépendants	ADINDP	Rapport entre le nombre d'administrateurs indépendants et le nombre total des administrateurs	25% - 100%
Présence des femmes au conseil d'administration	ADMFEM	Rapport entre le nombre d'administrateurs femmes et le nombre total des administrateurs	0% - 33%
Rapport entre le nombre d'actions détenues par les administrateurs indépendants et les internes.	RAPACT	Rapport entre le nombre d'actions détenues par les administrateurs indépendants et celui détenu par les administrateurs internes.	0% - 1000%
Nombre de réunions annuelles	NBREUN	Rapport entre le nombre de réunions annuel du conseil et le nombre de réunions annuels de tous les conseils de l'échantillon	5 - 12

n'est pas approprié. Il est donc plus adéquat de faire appel au modèle de la régression logistique. Les données collectées seront traitées à l'aide du logiciel SPSS.

2.2. La mise en œuvre, les résultats et les commentaires.

2.2.1. L'analyse descriptive des données : les résultats et les significations.

L'analyse descriptive présente les caractéristiques de la variable à expliquer et des variables explicatives, ainsi que l'étude des corrélations. Les régressions simples, en utilisant séparément les variables explicatives, permettent de fournir une idée préliminaire sur les corrélations entre la variable à expliquer et les différents facteurs retenus dans le modèle. **La variable à expliquer** est de type binaire. Elle prend la valeur 1 si l'entreprise appartient à l'indice ASPI Eurozone et 0 sinon. (Tableau 4).

Les **statistiques descriptives** essaient de résumer la tendance centrale des données (moyenne, médiane, min, max) ainsi que leurs caractéristiques de dispersion (variance, écart type). Elles sont présentées dans le tableau 5.

On remarque que les écart-types des variables explicatives ne sont pas élevés sauf pour la variable RAPACT où la dispersion entre les valeurs des variables est notoire. Une comparaison des moyennes nous montre que la taille du conseil d'administration est plus importante dans les entreprises socialement responsables alors que le rapport entre le nombre d'actions détenues par les indépendants et celui des internes est plus élevé dans le cas des entreprises n'appartenant pas à l'indice ASPI Eurozone. Ceci conduit à une confirmation de H2a une infirmation de H3. À ce stade, on ne peut pas émettre de remarques sur H1, H2b, H2c et H4.

La régression logistique simple sert à étudier l'influence de chacune des variables explicatives sur la variable à expliquer en ne tenant pas compte des autres facteurs. Une forte corrélation ne signifie pas l'existence d'une relation significative dans le modèle final. (Tableau 6).

Tableau 4 : *statistiques descriptives années 2004 et 2005.*

Année	Code si dans ASPI Eurozone	Code si hors ASPI Eurozone	Y = 1	Y = 0
2004	Y = 1	Y = 0	34	30
2005	Y = 1	Y = 0	34	30

Aucune donnée ne manque sur toute la période d'observation

Tableau 5 : *statistiques descriptives années 2004 et 2005*

	CUMPDG	TACONS	ADINDEP	ADMFEM	RAPACT	NBREUN
Entreprises dans ASPI Eurozone N = 34						
Moyenne	0,382	13,529	0,571	0,067	25,370	6,882
Ecart-type	0,493	3,296	0,175	0,069	146,265	1,297
Minimum	0,000	6,000	0,250	0,000	0,000	5,000
Maximum	1,000	20,000	0,875	0,286	853,146	10,000
Entreprises hors ASPI Eurozone N = 30						
Moyenne	0,333	10,533	0,581	0,067	61,985	7,433
Ecart-type	0,479	3,481	0,140	0,089	202,664	1,755
Minimum	0,000	4,000	0,333	0,000	0,000	5,000
Maximum	1,000	18,000	1,000	0,333	1000,000	12,000
Echantillon total N = 64						
Moyenne	0,359	12,125	0,576	0,067	42,533	7,141
Ecart-type	0,484	3,680	0,158	0,079	174,504	1,542
Minimum	0,000	4,000	0,250	0,000	0,000	5,000
Maximum	1,000	20,000	1,000	0,333	1000,000	12,000

Tableau 6 : *régressions simples années 2004 et 2005*

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
CUMPDG	0,214	0,524	0,166	0,684	1,238
TACONS	0,262	0,086	9,205	0,002	1,300
ADINDEP	-0,404	1,597	0,064	0,800	0,668
ADMFEM	0,114	3,208	0,001	0,972	1,121
RAPACT	-0,001	0,002	0,648	0,421	0,999
NBREUN	-0,243	0,172	1,991	0,158	0,785

Tableau 7 : *corrélation bilatérale de Pearson.*

	PSE	CUMPDG	TACONS	ADINDEP	ADMFEM	RAPACT	NBREUN
PSE	1						
CUMPDG	0,051	1					
TACONS	0,410	-0,133	1				
ADINDEP	-0,032	0,030	-0,210	1			
ADMFEM	0,004	0,153	-0,109	-0,115	1		
RAPACT	-0,106	0,059	-0,098	0,284	0,092	1	
NBREUN	-0,180	-0,026	0,120	-0,051	0,049	0,097	1

L'analyse du tableau 6 nous montre que les entreprises de l'indice ASPI Eurozone se distinguent des autres entreprises par un seul critère significatif. En effet, seul le nombre d'administrateurs siégeant au conseil d'administration (TACONS) peut expliquer la performance sociale des entreprises de l'indice ASPI au seuil de signification statistique $p < 5$ %. Les variables CUMPDG, ADINDEP, RAPACT et NBRUN représentent des signes contraires à ceux avancés dans les hypothèses H1, H2b, H2c et H3 mais à des seuils de signification faible. La présence de femmes au conseil n'a pas d'influence significative sur la performance sociale.

La corrélation entre deux variables indépendantes peut affecter la stabilité de leurs coefficients dans un modèle de régression logistique. Plus forte est la corrélation, plus grandes sont les variances, plus grande est l'instabilité des coefficients. Un taux de 0,8 est généralement retenu pour considérer l'existence de haute corrélation entre deux variables explicatives. (Tableau 7).

La matrice de corrélation n'indique aucun problème de multicolinéarité entre deux variables (pas de corrélation plus élevée que 40 %). La régression logistique du modèle final peut être entreprise sans souci d'instabilité des coefficients.

2.2.2. L'analyse multivariée : un lien significatif avec la taille du conseil d'administration.

Les résultats de la régression sont présentés au tableau 8. Le modèle est bien spécifié. Le maximum de vraisemblance et le R-carré de Nagelkerke sont satisfaisants. Le modèle prédit la performance sociale dans 71,90 % des cas. Il ressort de nos résultats que seule la variable taille du conseil d'administration (H2a) est significative au seuil p < 1 %. Les variables ADINDEP (H2b) et ADMFEM (H2c) présentent des coefficients de régression positifs mais ne sont pas significatifs (p>10%). Par ailleurs, bien que les coefficients de régressions des variables CUMPDG (H1), RAPACT (H3) et NBREUN (H4) présentent des signes contraires à ceux prévues dans nos hypothèses, la significativité statistique de ces variables n'est pas prouvée (p < 10 % pour NBREUN et p > 10 % pour CUMPDG et RAPACT). Ces résultats infirment la proposition selon laquelle les caractéristiques et la composition du conseil d'administration jouent un rôle dans la promotion de la performance sociale des entreprises. Par conséquent, seule l'hypothèse H2a est vérifiée.

2.2.3. Les test U de Mann-Whitney : les différences entre les caractéristiques des conseils d'administration.

Le test U de moyenne non-paramétrique de Mann-Whitney est le plus populaire des tests pour deux échantillons indépendants. Il sert à détecter les différences entre deux moyennes à partir de deux échantillons indépendants appartenant à une population mère. Dans notre cas la population mère et les deux échantillons sont représentés dans le tableau suivant.

Population mère	64 entreprises de l'indice SBF 120
Groupe 1	34 entreprises de l'indice ASPI Eurozone
Groupe 2	30 entreprises hors ASPI Eurozone

Dans cette étape, nous employons le test de Mann-Whitney, en complément à notre analyse multivariée, pour détecter en moyenne les différences entre les caractéristiques des conseils d'administration des entreprises françaises composant les deux échantillons décrits ci-dessus.

Par conséquent, l'hypothèse est la suivante :

H : il n'existe pas de différence, en moyenne, sur les critères CUMPDG, ADINDEP, ADMFEM, RAPACT et NBREUN entre les conseils d'administration du Groupe 1 et du Groupe 2.

Avec :

CUMPDG : Cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général.
ADINDP : Proportion des administrateurs indépendants.
ADMFEM : Présence des femmes au conseil d'administration.
RAPACT : Rapport entre le nombre d'actions détenues par les administrateurs indépendants et les internes.
NBREUN : Nombre de réunions annuelles du conseil d'administration.

Les résultats du test U de Mann-Whitney sont résumés dans le tableau 9 :

Les résultats indiquent que les entreprises disposant d'une meilleure notation sociétale de la part de Vigeo ne se distinguent, en moyenne, que par le critère de la taille de leurs conseils d'administration au seuil d'erreur de 1 %. Aucune autre différence en moyenne n'est détectée entre les deux groupes d'entreprises. Ces résultats confirment ceux obtenus lors de l'analyse multivariée (régression logistique). Finalement, les deux analyses statistiques nous amènent à rejeter les hypothèses H1, H2b, H2c, H3 et H4. Seule l'hypothèse H2a est confirmée dans cette étude. Une synthèse des résultats est présentée dans le tableau 10.

Tableau 8 : *résultats de la régression logistique années 2004 et 2005.*

	B	E.S.	Wald	ddl	Signif.	Exp(B)
CUMPDG	0,533	0,630	0,715	1,000	0,398	1,704
TACONS	0,321	0,097	10,907	1,000	0,001	1,379
ADINDEP	0,976	2,006	0,237	1,000	0,627	2,653
ADMFEM	2,248	3,933	0,327	1,000	0,568	9,465
RAPACT	-0,001	0,002	0,244	1,000	0,621	0,999
NBREUN	-0,381	0,206	3,420	1,000	0,064	0,683
Constante	-1,878	2,177	0,744	1,000	0,388	0,153
-2log-vraisemblance			71,213			
R-deux de Nagelkerke			0,316			
Pourcentage de bonnes prédictions			71,90%			

Tableau 9 : *résultats du test non paramétrique U de Mann-Whitney;*

	CUMPDG	TACONS	ADINDEP	ADMFEM	RAPACT	NBREUN
U de Mann-Whitney	485,000	257,500	491,500	475,000	437,000	439,500
W de Wilcoxon	950,000	722,500	1086,500	940,000	1032,000	1034,500
Z	-0,405	-3,413	-0,249	-0,492	-0,982	-0,970
Signification asymptotique (bilatérale)	0,686	0,001	0,803	0,623	0,326	0,332

Critère de regroupement : Performance sociale des entreprises (PSE)

Tableau 10

Variables explicatives	Signe prévu	Analyse de la régression logistique		Analyse du test U de Mann-Whitney	Hypothèses
		Signe observé	Valeur p	Seuil d'erreur en %	
CUMPDG	-	+	>10%	>10%	Rejet de H1
TACONS	+	+	<10%	1%	Acceptation de H2
ADINDP	+	+	>10%	>10%	Rejet de H2b
ADMFEM	+	+	>10%	>10%	Rejet de H2c
RAPACT	+	-	>10%	>10%	Rejet de H3
NBREUN	+	-	<10%	>10%	Rejet de H4

3. Discussions et implications managériales

Nos résultats empiriques ne permettent pas d'affirmer que le système français de gouvernement d'entreprises influence et favorise le développement de la performance sociale. La théorie du pluralisme dans les conseils d'administration français n'est pas vérifiée. Empiriquement, elle a échoué à valider sa principale justification : l'amélioration et le renforcement de la performance sociale, malgré son fort support conceptuel.

3.1. Le Pluralisme des conseils d'administration et la PSE : une absence de corrélation positive

Nos résultats rejoignent ceux obtenus par l'étude de Molz (1995) qui ne trouve aucune association positive entre le pluralisme au sein des conseils d'administration et la performance sociale. La théorie du pluralisme est fondée sur le développement de modèles théoriques extrêmes des conseils d'administration : le conseil pluraliste et le conseil managérial. Pour Molz (1995), en pratique, les conseils existants n'appartiennent ni à l'un ou à l'autre modèle extrême. Actuellement, en France, on ne peut pas observer de tels modèles et il n'est pas possible de valider la théorie du pluralisme en étudiant la relation entre la performance sociale et les deux modèles extrêmes des conseils d'administration.

Dans cette étude, le choix s'est porté sur la performance sociale comme elle a été évaluée par l'agence de notation sociétale Vigeo. Parmi les six domaines de notation sociétale, l'agence Vigeo évalue et note le système de gouvernement des entreprises. Ce dernier influe donc sur le niveau de la performance sociale. Toutefois, tout au long de notre étude, nous avons étudié le gouvernement d'entreprise seulement à partir de la composition des conseils d'administration. Or, Vigeo, étudie le gouvernement d'entreprise selon les critères suivants : efficience et probité, assurance de l'indépendance et de l'efficacité du conseil d'administration, effectivité et efficience des mécanismes d'audit et de contrôle et

notamment inclusion des risques de responsabilité sociale, respect des droits des actionnaires et notamment des minoritaires, transparence et rationalité de la rémunération des dirigeants. L'échec de la validation de la théorie du pluralisme s'explique par la seule considération de la composition du conseil d'administration. Un tel critère étudié séparément ne peut être représentatif d'un système de gouvernement et ne peut être un facteur explicatif de la performance sociale. Selon Zahra (1989) l'analyse des caractéristiques du conseil d'administration, le processus interne dans la prise de décisions et le degré de professionnalisme et de compétence des administrateurs doivent être étudiés et pris en compte simultanément pour comprendre la relation qui existe entre le système de gouvernement d'entreprise et la performance sociale.

3.2 L'influence de l'environnement institutionnel

Il s'avère encore prématuré d'exposer le problème du pluralisme des conseils d'administration en France. En se basant sur une analyse institutionnelle, nous nous apercevons que le système de gouvernement d'entreprises français est encadré par deux lois gouvernementales : la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales et la loi sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE) du 15 mai 2001. De point de vue règlementaire, aucune restriction n'est identifiée concernant cinq des six caractéristiques du conseil d'administration que nous avons employées dans notre analyse. Seul le nombre d'administrateurs est fixé par la loi. L'article 89 de la loi du 24 juillet 1966 stipule que le CA est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus.

Ce nombre peut atteindre vingt-quatre en cas de fusion entre sociétés. L'article 104 de la loi NRE a ramené le nombre maximum d'administrateurs à dix-huit avec un minimum de trois membres. L'apport principal de la loi NRE au système de gouvernement français réside essentiellement dans la limitation du cumul des mandats des administrateurs et la prévention des conflits d'intérêts au sein du CA. En plus des deux lois présentées ci-dessus, le gouvernement d'entreprise évolue et s'enrichit en s'inspirant de recommandations émanant d'associations professionnelles comme l'AFG[5], l'IFA[6], l'AFEP[7], le MEDEF[8], etc. mais aussi de l'AMF[9], de l'OCDE[10] et de l'union européenne. La référence en matière de gouvernement pour les entreprises à actionnariat diffus demeure le rapport consolidé Viénot-Bouton[11] édité en 2003. Depuis, d'autres rapports ont été publiés (AFG, janvier 2008 ; AMF, janvier 2007 et IFA, mai 2007) sous forme de recommandations à valeur incitative et prenant la forme de bonnes pratiques à l'usage des acteurs de la gouvernance.

En ce qui concerne la séparation des pouvoirs, la loi se montre favorable à l'introduction d'une option laissant au conseil le choix entre le cumul ou la dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général. Les rapports des associations professionnelles qualifient la dissociation des fonctions de souhaitable et recommandent, en cas de non dissociation, la nomination d'un administrateur principal « *lead director* » (IFA, 2005) ou bien l'adoption d'une structure à conseil de surveillance et directoire (AFG, 2008). À propos de l'indépendance des administrateurs, tous les rapports s'accordent à ce que, dans les entreprises à capital dispersé, le CA doit être composé en majorité d'administrateurs indépendants dans le but de mener à bien son devoir de contrôle vis-à-vis de la direction générale. Un pourcentage de 50 % d'administrateurs indépendants est requis.

Concernant la diversité dans le CA, l'IFA (2007) encourage la diversité des profils, des origines et des parcours qui, selon le rapport, engendre une diversité des analyses et contribue à l'amélioration du gouvernement d'entreprise. De plus, l'AFG (2008 ; 2007) qualifie la diversité dans la formation, la nationalité, et dans l'équilibre homme-femme comme gage d'un meilleur fonctionnement du CA. Au sujet de la mixité, l'IFA (2006) recommande que les entreprises se fixent un objectif de 20 % minimum de femmes dans leurs conseils dans un délai raisonnable de trois ans. Le nombre annuel de séances du conseil est fixé par les statuts et ni la loi ni les rapports sur le gouvernement d'entreprises imposent d'obligation sur la périodicité et la durée des séances. Seulement il est recommandé par L'AFG (2008) et l'AFEP-MEDEF (2003) la publication du nombre de réunions du conseil et de ses comités dans les rapports annuels d'activité.

La détention personnelle par les administrateurs d'actions de leurs sociétés est régie par l'article 95 de la loi du 24 juillet 1966 qui stipule que « *Chaque administrateur doit être propriétaire d'un nombre d'actions de la société déterminé par les statuts. Ce nombre ne peut être inférieur à celui exigé par les statuts pour ouvrir aux actionnaires le droit d'assister à l'assemblée géné-*

[5] AFG : Association française de la gestion financière.

[6] IFA : Institut français des administrateurs.

[7] AFEP : Association française des entreprises privées.

[8] MEDEF : Mouvement des entreprises françaises.

[9] AMF : Autorité des marchés financiers.

[10] OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

[11] Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995 (rapport Viénot I : « Le conseil d'administration des sociétés cotées »), 1999 (rapport Viénot II), 2002 (rapport Bouton : « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées »).

rale ordinaire ». L'AFG (2008) ajoute que le nombre d'actions minimum ne doit pas être symbolique. Par ailleurs, aucune autre précision concernant le nombre d'actions devant être détenues par chaque type d'administrateurs n'a été relevée.

En conclusion de l'analyse de la situation institutionnelle du gouvernement d'entreprise en France, nous relevons les limites suivantes :

- 1/La loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales est fondée sur une pensée capitaliste de l'économie prônant l'autorégulation des acteurs économiques et favorisant le développement de modèle de gouvernement d'entreprise non pluraliste. Le CA se présente comme un organe de confiscation de pouvoir et de richesse de l'entreprise. Par ailleurs, l'intervention des pouvoirs publics français se manifeste par l'instauration de la loi NRE. Bien que cette loi soit favorable à la dissociation entre le rôle de président du CA et de directeur général, essaie d'accroître l'indépendance du CA, incite au renforcement de la transparence par rapport aux actionnaires, etc. ; ne permet pas, par contre, d'améliorer la diversité au sein du CA vu qu'elle n'ordonne pas une dissociation des pouvoirs et ne donne pas de précision sur le taux d'indépendants, la présence de femmes au CA, la périodicité et la durée des séances du CA, et le nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs.

- 2/L'encadrement des pratiques en matière de gouvernement d'entreprise en France est fortement influencé par les rapports émanant d'associations patronales. Le législateur français, dans une logique capitaliste, laisse alors à « la profession » le soin de s'autoréguler et s'autodiscipliner contre certaines pratiques douteuses du gouvernement d'entreprise (par exemple, les scandales financiers outre-atlantique : Enron, Worldcom, etc.). Toutefois, la bonne volonté des patrons français d'instaurer des règles de bonne gouvernance ne doit pas aller au-delà de leurs recommandations jusqu'au développement de lois par le législateur. En 2003, dans le cadre d'une proposition de loi, le groupe du parti socialiste à l'assemblée nationale écrivait «... *Curieusement, lorsque la loi du 15 mai 2001 dite Nouvelles Régulations Economiques a limité le cumul de mandats sociaux, l'AFEP et le MEDEF n'ont eu de cesse de faire pression sur la majorité actuelle et sur le gouvernement Raffarin pour anéantir les dispositions. Grâce à la loi du 29 octobre 2002, les facultés de cumul sont désormais plus nombreuses encore que celles existantes avant la loi du 15 mai 2001* ». Dans ce cas, il est intéressant de s'interroger sur la sincérité de l'engagement des organisations du service professionnel dans l'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise sachant qu'elles empêchent toute forme d'interventionnisme institutionnel.

Le développement de recommandations sur la bonne gouvernance ne constitue qu'un moyen de défense contre une éventuelle législation. Ces associations professionnelles agissent comme n'importe quel acteur économique, elles visent à maximiser leurs intérêts personnels alors que la recherche de l'intérêt des autres parties intéressées ne représente qu'un objectif secondaire. Ces associations se présentent, par conséquent, comme différents groupes d'influence ayant pour but de repousser le plus longtemps possible l'échéance d'une éventuelle règlementation en matière de gouvernement d'entreprise.

Conclusion

Dans cette étude nous avons essayé de comprendre la relation qui peut exister entre la structure du gouvernement des entreprises françaises et leur performance sociale. Nous avons retenu comme cadre théorique dans ce travail la théorie du pluralisme au sein des conseils d'administration. Cette théorie plaide pour le renforcement du nombre d'administrateurs représentant les différentes parties prenantes de l'entreprise et la diminution d'administrateurs internes au sein des conseils d'administration. Empiriquement, cette théorie n'est pas vérifiée dans le cas français. Les résultats obtenus sont surtout expliqués par l'absence de cadre règlementaire favorisant la diversité au sein des conseils d'administration français. Les résultats de cette recherche nous ont permis d'analyser le cadre institutionnel dans lequel évolue le système de gouvernement d'entreprise français. Nous avons trouvé que la règlementation en matière de gouvernement d'entreprise se présente comme une réponse de la classe politique et des bureaucrates aux exigences de différents groupes d'influence (AFEF, AFG, MEDEF, IFA, etc.) qui luttent dans le but de maximiser leurs propres intérêts. La décision d'exercice de la pression pour ou contre une règlementation est sujette à un calcul avantages/inconvénients de la part des groupes d'influence.

Bibliographie

Ackerman, R.W. (1973). "How Companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, July-August, 88-89.

Aram, J. et S. Cowen (1983). "Information for corporate directors: the role of the board in the management process" *Management Accounting*, 3, 16.

Aupperle, K., A. Carroll et J. Hatfield (1985). "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.

Baserman, M.H. et F.D. Schoorman (1983). "A limited rationality model of interlocking directorates", *Academy of Management Review*, 8, 206-217.

Baysinger, B.D. et H. Butler (1985). "Corporate governance and the board of directors: performance effects of change in borad composition", *Journal of Laws, Economics and organisations*, 1, 101-124.

Beindheim, C.L., S.A. Waddock et S.B. Graves (1998). "Determining best practices in corporate-stakeholder relations using data envelopment analysis", *Business and Society,* 37(3), 306-339.

Belkaoui, A. (1976). "The Impact of the Disclosure of the Environmental Effects of Organizational Behavior on the Market", *Financial Management*, 5, 26-31.

Belkaoui, A. et P.G. Karpik (1989). "Determinants of the corporate decision to disclose social information", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2, 1, 36-51.

Berle, A.A. et G.C. Means (1932). "The modern corporation and private property", *MacMillan, New York.*
Berman, S.L., A.C. Wicks, S. Kotha et T.M. Jones (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", Academy of Management Journal, 42(5), 488-506.

Brammer, S., C. Brooks, S. Pavelin (2006). "Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures", *Financial Management*, autumn, 35, 3, 97-116.

Caroll, A. B. (1979). "A three dimentional conceptual model of corporate social performance", *Academy of management review, 4, 497-506.*

Chaganti, R., V. Mahajan et S. Sharma (1985). "Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry", *Journal of Management Studies*, 22, 400-416.

Clarkson, M.B.E. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.

Coffey, Betty S. et J. Wang (1998). "Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 17, 1595-1603.

Cormier, D. et M. Magnan (1997). "Investors' assessment of implicit environmental liabilities: an empirical investigation", *Journal of Accounting and Public Policy*, 16, 215-241.

Daily, C. et C. Schwenk (1996). "Chief executive officers, top management teams, and boards of directors, congruent or countervailing forces?", *Journal of Management*, 22, 185-208.

Deegan, C. et B. Gordon (1996). "A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations", *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.

Deegan, C. et M. Rankin (1996). "Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority", *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 9(2), 50-67.

Donaldson, T. et L.E. Preston (1995). "The stakeholder theory of the corporation - concepts, evidence and implication", *Academy of Management Review,* 20 (1), 65-91.

Fama, E.F. et M.C. Jensen (1983). "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics,* 26, 301-325.

Fekrat, M.A., C. Inclan et D. Petroni (1996). "Corporate environmental disclosures: competitive disclosure hypothesis using 1991 annual report data", *The International Journal of Accounting,* 31(2), 175-195.

Fombrun, C.J. (2006). "Corporate governance", *Corporate Reputation Review,* 8(4), 267-271.

Freedman, M. et B. Jaggi (1986). "An analysis of the impact of the corporate pollution disclosures included in annual financial statements on investors", *Advances in Public Interest Accounting*, 1, 193-212.

Freeman, E. (1984). "Strategic Management: a stakeholder approach", *Pitman Publishing*, Boston.

Frost, G. et T. Wilmshurst (1996). "Going Green…but not yet", *Australian Accounts*, September, 36-37.

Gamble, G.O., K. Hsu, D. Kite et R.R. Radtke (1995). "Environmental disclosures in annual reports and 10Ks : an examination", *Accounting horizons*, 9(3), 34-54.

Garriga E. et D. Melé (2004). "Corporate Social responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics,* 53, 51-71.

Green, M., A. Marlin, V. Kamber et J. Bernstein (1982). "A case for the corporate democracy Act of 1980", *Congress Watch*, Washington D.C.

Hambreck, D. et R. D'Aveni (1992). "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcy", *Management Science*, 38, 1445-1466.

Ibrahim, N.A. et J.P. Angelidis (1994) "Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation", *Journal of Applied Business Research*, 10, 35-43.

Ibrahim, N.A., D.P. Howard et J.P. Angeledis (2003). "Board members in the service industry: an empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type", *Journal of Business Ethics*, 47, 4, 393.

Igalens, J et J.P. Gond (2003). "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue de Gestion des Ressources Hiumaines,* 50.

Kohls, J (1986). "Corporate board structure, social reporting and social performance", *in L. Preston (Ed.), Research on corporate social performance and policy*, 165-189, Greenwitch, CT: JAI press.

Labelle, Réal et B. Raffournier (2000). "Comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise", *21e congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Angers - France.

Lynch, J.M. (1979). "Activating the boards of directors: a study of the process of increasing board effectiveness", *University Microfilms*, Ann Arbor.

Mace, M. L. (1971). "Directors: Myth and reality", *Harvard University Press*.

Mc Guire, J., A. Sundgren et T. Schneeweis (1988). "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 31, 854-872.

Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really count", *Academy of Management Review,* 22(1), 853-886.

Mitchell, J., M. Percy et B. MacKinlay (2004). "Voluntary environmental reporting practices: a further study of 'Poor' environmental performers", *University of Michigan, Third Drift, July 2004.*

Molz, Rick (1985). "The role of the boards of directors: typologies and interaction", *The Journal of Business Strategy*, Printemps , 86-93.

Molz, Rick (1988). "Managerial domination of boars of directors and financial performance", *Journal of Business Research*, 16, 235-249.

Molz, Rick (1995). "The theory of pluralism in corporate governance: a conceptual framework and empirical test", *Journal of Business Ethics*, 14, 789-804.

Moskowitz, M.R. (1972). "Choosing socially responsible stocks", *Business and Society Review*, 1, 71-75.

Moskowitz, M.R. (1975). "Profiles in corporate responsibility", *Business and society review*, 13, 29-42.

Naser, K., A. Al-Hussaini, D. Al-Kwari et Rana Nuseibeh (2006). "Determinants of corporate social disclosures in developing countries: the case of Qatar", *Advances in International Accounting*, 19, 1-23.

Neville, B.A., S.J. Bell et B. Menguc (2005). "Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship", *European Journal of Marketing,* 39 (9/10), 1184-1198.

Ogden, S et R. Watson (1999). "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatised water industry", *Academy of Management Journal,* 42(5), 526-538.

Pfeffer, J. (1973). "Size, composition end function of hospital boards of directors: a study of organization-environment linkage", *Administrative Science Quarterly*, 349-364.

Preston, L.E. (1975). "Corporation and society: the search for a paradigm", *Journal of Economic Literature*, 13, 434-453.

Provan, K.G. (1980). "Board power and organisational effectiveness among human service agencies", *Academy of Management Journal*, 23, 221-236.

Rowley, T.J. (1997). "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review,* 22(4), 887-911.

Rowley, T.J. et S.L. Berman (2000). "A brand new brand of corporate social performance", *Business and Society Review,* 39(4), 397-418.

Shane, P. et B. Spicer (1983). "Market response to environmental information produced outside the firm", *The Accounting Review*, 58, 521-538.

Siciliano, J.I. (1996). "The relationship of board member diversity to organizational performance", *Journal of Business Ethics*, 15, 1313-1320.

Spencer, A. (1983). "On the edge of the organization: the role of outside director", *Wiley*, New York.

Stanwick, A. et S.D. Stanwick (1998). "The determinants of corporate social performace: An empirical examination", *American Business Review*, 16, 1, 86-93.

Stone, C.D. (1975). "Where the law ends", *Harper and Row*, New York.

Ullmann, A. (1985). "Data in search for a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, 10, 540-577.

Vance, S.C. (1983). "Corporate leadership: boars, directors and strategy", *McGraw Hill, New York.*
Wartick, S. et Cochran P. (1985). "The evolution of the corporate social performance", Academy of Management Review, 10, 758-769.

Williams, R.J. (2003). "Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 42, 1-10.

Wood, D. et R. Jones (1995). "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 229-267.

Wood, D.J. (1991a). "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance", *Journal of Management*, 17, 2, 383-406.

Wood, D.J. (1991b). "Corporate social performance revisited", *Academy of Management review, 16, 4, 691-718.*

Zahra, A. Shaker (1989). "Board of directors and corporate social responsibility performance", *European Management Journal*, Vol.7, N°2, 241-247.

Zahra, S. A. et J. A. Pearce II (1989). "Boards of directors and financial performance: a review and integrative model", *Journal of Management*, 15, 2, 291-334.

Zahra, S. A. et W. W. Stanton (1988). "The implications of board of directors' composition for corporate strategy and performance", *International Journal of Management*, 5, 229-236.

Entre conceptualisation de la RSE et naissance de l'audit social : acculturation ou changement des structures de l'entreprise

Feriel Laalai
Doctorante
Université libre de Bruxelles, Belgique
Inspectrice centrale du travail.
Trésorière adjointe de l'IAST-Tunisie.
feriel_laalai@yahoo.fr

Introduction

Dans la mesure où le monde devient un village, l'abolition des frontières, l'émergence de grands groupes, la recherche de différentiel semble être la voie salutaire. Avec la mondialisation, on assiste à une marchandisation des services publics ainsi qu'à une réduction de l'intervention de l'État dans ces domaines. Partout, l'État réduit son intervention, privatise ou sabre dans la santé et les services sociaux, dans l'éducation, dans la gestion de l'eau potable, dans le transport en commun et même dans les services postaux. Le processus de mondialisation économique au sens d'une homogénéisation des techniques et des normes de production signifie donc la diffusion de la technologie moderne là ou elle est utilisable. (K. Polanyi, 1983, p. 106s.) Le contexte tunisien économique se caractérise par le développement du commerce international et le risque de volatilité de 1'économie nationale, qui n'est plus soumise à la souveraineté territoriale (M. Hergli & M. Belhareth, 1995). Dans ce sens, la restructuration des entreprises au sens d'un aplatissement des organigrammes face à la concurrence et au dumping social qui pose le problème de la gestion des carrières avec le remplacement de la structure hiérarchique par une culture d'entreprise fondée sur le partenariat, en révisant les critères de la performance de 1'entreprise citoyenne ou la reconversion compétitive des entreprises de production et de service marque le passage de 1'entreprise froide (opportuniste) à 1'entreprise responsable qui crée 1'autonomie etc. (Koenig G. (1997). La RSE et l'audit constituent un terreau favorable à l'éclosion et au développement d'une gestion rationnelle des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Toutefois, la perception de la responsabilité sociale n'est pas la même pour toutes les entreprises. D'où, l'intérêt de se poser la question sur leur degré d'implication surtout que la RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales. Cette nouvelle conception ne risque-t-elle pas de s'imposer de manière subreptice ? Face au constat du caractère pluriculturel des pays émergents comme la Tunisie, l'audit social peut être considéré comme un axe de plus en plus stratégique et la RSE se présente comme un processus universel, qui déterminera les pratiques en fonction des théories implicites mais c'est à l'auditeur social d'orienter les entreprises vers des pratiques à la fois performantes et socialement responsables. Dans ce cadre d'analyse, l'article étudie dans une première partie le concept de RSE et de l'audit social, puis propose dans une deuxième partie de prendre en compte les pratiques de la RSE à un modèle unique et universel en divergence avec la culture des entreprises. Les enjeux de cette problématique sont d'importance à l'heure où le gouvernement d'entreprise cherche à élargir ses critères d'appréciation de la performance et à mieux éclairer la RSE.

1.1. - Le concept de RSE et de l'audit social

La Responsabilité sociale des entreprises est une notion qui s'est répandue sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Elle se résume dans le principe que les entreprises sont amenées à jouer un rôle qui dépasse le cadre de leur activité économique.

1.2. Les fondements théoriques de RSE

Au travers de la terminologie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), on retrouve de nombreuses acceptions, mais aussi, une variété impressionnante d'appellations (Allouche J. et al. 2004). Le terme de « responsable » provient de responsere : répondre de (de ses actes, de ses pratiques ou de ses choix notamment). Être responsable, c'est non seulement répondre de ce que l'on fait, mais y répondre envers quelqu'un ou quelque chose. En effet, comme le note Gomez, lors d'une conférence inaugurale à un colloque traitant de management responsable, « on ne peut être responsable en soi » (Gomez P.-Y., 2004). Dans la littérature anglo-saxonnes, la notion de RSE est exprimée par des termes aussi variés que (Corporate social responsibility, public responsibility, corporate social responsibilities, corporate societal responsibility, et enfin à triple bottom-line approach (Valor C., 2005, p. 191). C'est ainsi que la RSE recouvre une réalité multiforme, variée et complexe qu'il apparaît difficile de cerner avec précision tant elle renvoie à des enjeux multiples (politiques, économiques, sociaux, juridiques…). L'idée principale consiste à souligner la nécessité d'une démocratisation des modes de prise de décision (la gouvernance) pour inscrire pleinement la RSE dans les pratiques de gestion (WIRTZ P., 2005, Tome 11, volume 1, pp. 141-160).

Ce processus de démocratisation renvoie ainsi à une imbrication croissante de l'activité économique et de la sphère sociale. En juillet 2001, la Commission européenne, dans sa collection « Livre Vert », définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Il faut donc fixer des limites à la responsabilité, en fonction du niveau auquel on se trouve, mais aussi en fonction des acteurs concernés par la situation. Parlant de management responsable, Gomez propose un tableau synthétique qui vise à établir des frontières de responsabilité. Il existerait alors plusieurs formes de responsabilité liées à des finalités ou des enjeux divers (Gomez P.-Y., 2004). La nature de la responsabilité est donc différente en fonction du niveau auquel on se place. Toutefois, les différents types de responsabilité peuvent aisément interagir. La RSE ne s'arrête donc pas uniquement au niveau moral. Les choix d'un dirigeant par exemple, en tant que décideur, n'engagent-ils pas également la responsabilité de l'entreprise dont il à la charge ?

D'aucuns considèrent que sa responsabilité morale peut être engagée lorsqu'il procède à un plan de restructuration mettant en jeu les conditions de vie des salariés dont il a la charge. Pourtant, « la RSE est aussi un espoir de promouvoir à nouveau par voie contractuelle de nouveaux chefs de responsabilité sans sombrer dans la surenchère » (Cadet I., 2004, p 28). Toujours est-il que la notion connaît un succès incontestable « auprès des dirigeants d'entreprise [et] traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durable » (Attarça M., Jacquot T., 2005, p. 1). Selon ces mêmes auteurs, il existerait quatre types de responsabilités, valables aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel : la responsabilité économique : c'est la logique productiviste et financière (générer des profits et créer de la richesse), la responsabilité légale : le respect des lois et des politiques publiques, la responsabilité éthique : information des usagers, honnêteté etc., la responsabilité discrétionnaire : adopter un comportement de « bon citoyen », capable d'initiatives charitables. Parmi les approches qui définissent la responsabilité sociale de l'entreprise celle qui traite les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination…), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général. Ainsi, une des premières tentatives de conceptualisation de la RSE est le modèle de Caroll (1979) de la performance sociale d'entreprise qui comporte trois dimensions.

La première dimension pose la question de ce qu'est la RSE. Selon Caroll, une entreprise à quatre responsabilités principales dans la société : économique, juridique, éthique et discrétionnaire, la responsabilité économique étant selon lui la principale. La seconde dimension s'intéresse aux problèmes sociaux engendrés par l'entreprise. La troisième dimension s'intéresse à la philosophie de l'entreprise. Ces trois dimensions ont offert un cadre aux débats portant sur la RSE. En particulier, elles ont inspiré les travaux de Wood (1991) qui comme Caroll ne propose pas une vision normative de la RSE. À noter que Caroll dans un article de 1998 définit « l'Entreprise Citoyenne » (Corporate Citizenship) dans les mêmes termes qu'il avait utilisés pour définir la RSE. La théorie des parties prenantes est également très utile dans les débats sur la RSE en proposant un modèle d'interprétation de la RSE (Donalson, 2002). Freeman (1984) qui est le premier a posé le terme de théorie des parties prenantes, souligne qu'une entreprise est carac-

térisée par les relations qu'entretiennent des groupes ou des individus, chacun ayant le pouvoir d'affecter la performance de l'entreprise. Les parties prenantes ne sont pas limités aux actionnaires et aux managers mais peuvent intégrer les salariés, les fournisseurs, les clients…
À partir de ces travaux fondateurs, il apparaît donc que le champ de la RSE est vaste : il peut concerner l'ensemble des parties prenantes, les dimensions économiques, sociales, écologiques et éthiques. Quant à l'audit c'est un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire le consultant auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations.

1.1.2. Les atouts de l'audit, la collaboration ou la coproduction entre l'auditeur et l'audité

L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise, en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, en faisant apparaître des risques de différentes natures tels que :
- le non-respect des textes,
- l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel,
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines,
- l'envahissement des préoccupations sociales.

Un dirigeant d'entreprise a recours à un audit social pour faire vérifier et évaluer s'il existe un écart entre la situation « actuelle » de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies. L'audit peut être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné T) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore). Le commanditaire ou prescripteur demande l'audit. Ses exigences sont définies dans un référentiel. L'auditeur s'appuie sur des preuves tangibles, vérifie, examine la valeur des pratiques, des procédures, des plans. Il procède de façon méthodique, vérifie des aspects quantitatifs et qualitatifs, procède à différents travaux d'audit. Il rédige un rapport écrit. Il fait une restitution orale. Il préconise des solutions. L'audité exploite le rapport d'audit pour améliorer le système et remédier aux dysfonctionnements identifiés. Une réunion permet de connaître clairement les intentions de l'auditeur sur la conduite de la mission. Les parties en présence vont se concerter et se mettre d'accord sur le champ d'action et ses limites. L'auditeur va recueillir et inventorier un grand nombre d'informations afin de réaliser la mission (Combemale M. ET Igalens J. (2005). Parmi les sources d'informations mentionnées ci-dessous de façon non exhaustive toutes ne seront pas examinées, les informations seront recueillies selon le besoin, selon le domaine à auditer et selon ce qui se trouvera dans l'entreprise, comme des notes de service, du bilan social et des ratios sociaux, du dossier du personnel, de fiches de poste, des procès-verbaux de réunion ou des comptes rendus et rapports (d'assemblées générales, du comité d'entreprise), des rapports des commissaires aux comptes, des documents comptables et financiers, des statistiques commerciales, techniques et sociales des plans de développement ainsi que des manuels de procédures, des catalogues et des tarifs etc. La vérification se fait à partir de la convention collective, d'accords collectifs ou d'accords de branche étendus, du Code du travail, de la jurisprudence etc. Les entretiens se font généralement auprès de la direction générale, de la direction des ressources humaines, du service du personnel, du Service comptable, du service administratif, etc. Les données correspondent ici à des faits observables ou que l'on peut raconter mais l'auditeur s'est engagé préalablement à obtenir et respecter la garantie de l'anonymat des personnes avec lesquelles il a à s'entretenir. La découverte sur le terrain est indispensable pour que le consultant auditeur resitue dans leur contexte géographique, culturel des informations théoriques recueillies.
C'est le moyen incontournable de comprendre le climat, les conditions de travail de l'entreprise, la circulation des informations et de la communication, les relations des salariés entre eux et avec leur hiérarchie. Les travaux d'audit (les questionnaires et entretiens, l'observation des faits, la détection et la vérification des écarts, l'enregistrement et la validation des réponses, les tests, le rapport écrit et oral) sont conduits avec rigueur, méthode, clarté, transparence et qualité. La réussite de l'audit est soumise à la volonté de l'audité (client) de mettre en œuvre les recommandations de l'auditeur. Si l'auditeur constate, détecte et identifie les problèmes, l'audité apporte la solution ! Signalons aussi que le comportement de l'auditeur, selon que son intervention correspondra à la phase de l'audit, il devra montrer une distanciation avec son client, gage de déontologie, d'objectivité et de réussite de sa mission. L'audit reste une photographie de la situation et des pratiques de l'entreprise à un instant T ! Si des remarques ont été faites, des non conformités signalées, des recommandations effectuées, il reste encore à réagir et à prendre les mesures nécessaires pour mettre en place le changement de façon efficace et durable. La mise en œuvre du changement dépendra de :

- La volonté de l'entrepreneur audité
- L'adhésion du personnel concerné par le changement
- La culture de l'entreprise
- Les moyens humains, matériels, financiers de l'entreprise.

Ainsi pour une mission consacrée au droit d'expression directe des salariés, il sera important de veiller à l'organisation régulière de réunions, à l'implication suffisante de l'encadrement, à la circulation des informations sur

le nouveau système mis en place. La mise en place de groupes de travail inter hiérarchiques est un moyen privilégié pour utiliser la dynamique de changement créée par le diagnostic. L'audit n'est pas une fin en soi, c'est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, motivé dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par le consultant auditeur.
La RSE et l'audit permettraient-ils de construire un modèle d'entreprise citoyenne pertinent ? Cet argument corroborerait l'idée selon laquelle l'émergence de la RSE traduirait l'entrée dans l'entreprise d'exigences démocratiques, au-delà d'une interaction accrue entre l'entreprise et la société.

2.2. Nouvelle économie, RSE et audit social : l'entreprise tunisienne face aux nouveaux défis

La RSE et l'audit constituent un terreau favorable à l'éclosion et au développement d'une gestion rationnelle des ressources humaines au sein de l'entreprise. On peut néanmoins s'interroger sur leur pertinence hors du contexte des pays développés. Cette nouvelle conception ne risque-t-elle pas de s'imposer de manière subreptice ?

2.1. Le contexte tunisien

Il est communément admis que la RSE s'inscrit dans un courant ayant une vision élargie de la gouvernance d'entreprise. Toutefois, la perception de la responsabilité sociale n'est pas la même pour toutes les entreprises. D'où, l'intérêt de se poser la question sur leur degré d'implication, et leur prédisposition à assumer pleinement leur rôle. Par ailleurs, une telle conception relevant d'une forme d'universalisme et des principes fondamentaux d'une société peut-elle être universelle, sans considération des particularités, historiques et sociales, de la société considérée ?

2.1.1. Le modernisme et son dilemme

Dans quelle mesure la RSE nécessite de prendre en compte l'ensemble des contextes spécifiques surtout la situation mondiale semble se résumer à « moins d'État, moins d'impôt, et la libéralisation de l'initiative privée » et que l'on assiste à des configurations inédites (généralisation de 1'informationnel, avènement de nouveaux secteurs) ou se jouent à la fois la différenciation des formes d'emploi, la modulation des durées de travail et 1'individualisation de leur cadre institutionnel et légal (progression de diverses formes de sous-emploi, augmentation du nombre des individus occupant plusieurs emplois simultanés etc..). L'analyse de ces contextes doit permettre de faire la part entre les facteurs purement conjoncturels (effets de mode) qui la condamnent à une dévalorisation rapide et des facteurs plus profondément enracinés qui en feraient une dimension durable des relations entre entreprise et société ; on ne peut guère concevoir la RSE de manière abstraite en dehors d'un contexte et d'une histoire spécifiques. Dans ce sens, il est admis que le rythme et le développement de l'économie mondiale, renvoient avec force aux transformations qui ont ébranlé le système tunisien existant. La notion d'ajustement dans le vocabulaire économique moderne, est devenue en fait une notion générique couvrant des actions, destinées à réformer le système. Par ailleurs, si les principales fonctions et finalités de l'encadrement étatique des relations professionnelles montrent aujourd'hui qu'elles sont au cœur de la tourmente sociale et dépend d'un contexte en perpétuelle mutation, nous nous demandons alors comment doit-elle préserver les acquis sociaux sans que la législation en soit un obstacle à la création d'emploi additionnel ? Par conséquent comment devrions-nous analyser la situation actuelle ?
En Tunisie comme partout ailleurs, les interactions entre l'État, l'économie et la société sont complexes et reflètent l'histoire et les traditions culturelles ainsi que les divisions politiques traditionnelles. Dans ce sens, les historiens sont unanimes à considérer que l'espace étatique tunisien était l'un des plus centralisés de l'ancien monde méditerranéen. Sur ce point écrit Abdelmajid Guelmami (Abdelmajid. Guelmami 1996) l'administration beylicale avait contrôlé l'ordre social au moyen du jeu d'alliances et de conflits séculaires existants entre les tribus. À cet effet, l'État beylical sous la dynastie husseinite, incarnait une sorte de monarchie patrimoniale et à l'intérieur, la modernité à l'image de l'occident, a été imposée à la majorité de la population par un groupe restreint et nous retrouvons là le vecteur social du changement. Ainsi, La vie économique est désormais dominée par une alliance d'intérêt entre les fonctionnaires, les propriétaires fonciers qui disposent du capital nécessaire pour pratiquer une agriculture commerciale, surtout si on considère que la Tunisie devient pour la métropole essentiellement fournisseurs de matières premières et acheteurs de produits finis. Dans ce sens la puissance coloniale s'était attribuée la fonction de détonateur de la mobilisation salariale, créatrice d'un nouvel ordre des rapports sociaux et de reproducteur d'une nouvelle configuration sociale autrement hiérarchisée. Le développement économique continu du protectorat, cachait le processus de destruction et de restructuration selon le modèle du capitalisme colonial qui succéda à l'anarchie administrative et à la politique tyrannique des beys, fondée sur la représentation multiforme d'un pouvoir incapable d'évolution. La France

paraissait dans ce contexte introduire dans la régence une administration efficace et moderne qui s'était attelée immédiatement par des travaux d'équipement et de mise en valeur, à transformer radicalement une économie archaïque et traditionnelle par un système moderne. Tout le modèle institutionnel de la France, avec son arsenal juridique va être purement et simplement transposé en Tunisie (Elbaki Hermassi, 1975)

Réformer ce lourd héritage, après l'indépendance était une tâche ardue, d'autant plus que la destruction était généralisée et les problèmes liés au développement aussi bien économique que social étaient complexes. En Tunisie, pays nouvellement indépendant, chaque phase de développement économique correspond à un modèle spécifique, allant de la promesse économique du développement social à la planification impérative, au cercle vertueux du progrès social induit par la dynamique de la croissance et le libre fonctionnement du marché et du développement durable. Dans le sillage des modèles de développements adoptés par la Tunisie, les relations professionnelles ont donc connu un développement cyclique. L'analyse de l'évolution des modèles de développements pour en extraire les logiques est utile pour saisir la pression qu'avait exercée l'Etat pour intégrer davantage de critères sociaux dans leur choix en prenant en compte le climat social de l'entreprise. Par un développement croissant des groupes financiers à une échelle mondiale, les phénomènes d'externalisation ou de délocalisation ou encore la constitution de réseaux d'entreprises ont eu des conséquences multiples sur le droit du travail, le rapport binaires entre employeurs et salariés et les entreprises. Cette entité, d'après Castells Manuel (Castells, Manuel, 1998) n'est-elle pas caractérisée, en effet, par un ensemble organisé de moyens entre le capital et le travail, en vue de la poursuite d'une activité? Sur ce plan, certains analystes avaient pu identifier différents niveaux d'organisation de l'entreprise dans laquelle s'inscrivent les relations de travail (Gaudu, François, 2001).

Cela renvoie en réalité à différents niveaux d'organisation de l'entreprise auxquels, historiquement, le droit du travail s'est successivement intéressé pour saisir le centre de pouvoir réel et assurer la protection du salarié. On constate que l'entreprise peut avoir plusieurs activités économiques, elle peut être multi-branches, elle peut être dotée de plusieurs établissements (Desbarats, Isabelle 1996). Mais elle est caractérisée, selon le même auteur, par une direction économique unique qui ordonne en même temps son organisation sociale. Le principe organisateur de l'entreprise n'est plus la production, mais le pouvoir de décision économique par rapport au marché. À ce titre, l'entreprise apparait alors comme une organisation à la fois économique et sociale sous une direction unique.

2.2.2. La mise en évidence des droits fondamentaux

La prise en compte de 1'entreprise comme organisation économique et sociale a permis, le développement de la représentation des salariés dans 1'entreprise, et progressivement un droit définissant les conditions d'exercice du pouvoir dans 1'entreprise s'est ainsi développé. Droit de 1'entreprise, droit de 1'emploi apparaissent donc comme le corollaire de la prise en compte de 1'entreprise comprise comme une organisation intégrant le niveau social et le niveau économique sous une direction économique unique (Supiot, Alain 2002). Du point de vue, financier d'organisation de la firme est celui de 1'allocation des ressources, il est aussi celui ou se constate et se distribue la valeur pour 1'actionnaire. Lorsqu'une société ou une personne exerce un contrôle majoritaire sur 1'ensemble des sociétés, soit qu'elle possède, directement ou indirectement, la majorité des parts des sociétés du groupe, soit qu'elle ait le pouvoir de nomination de ses dirigeants des sociétés, il y a une « unité de gouvernance » au niveau du groupe (Texier, Jean-Yves février. 2003). Cette unité permet de tracer les contours de l'entreprise. Le droit du travail prend en compte ce niveau de décision et reconnait le groupe de sociétés. Le paradigme classique de 1'entreprise est en effet encore efficace lorsque cette unité de gouvernance peut être caractérisée, même si des solutions nouvelles sont nécessaires pour tenir compte de la séparation entre employeur juridique, la société ou la personne physique, et le centre réel du pouvoir, ainsi que de la marge d'autonomie que peuvent conserver les entreprises du groupe. Aujourd'hui, ce niveau d'organisation de la firme est celui qui hiérarchise les autres, en ce sens que la décision économique est moins dominée par le marché des produits que par l'impératif de création de valeur pour 1'actionnaire. En effet, il s'est produit dans le courant des années quatre-vingt-dix, avec le développement d'une économie de marché financier, un renversement très important. L'impératif de création de valeur pour 1'actionnaire (Teyssie, Bernard 1999), et la notion de valeur actionnariale, conduit en effet à apprécier les résultats financiers d'une entreprise, non pas à partir de sa valeur fondamentale, mais en fonction de la rémunération normale qu'en attendent les actionnaires. Le concept de la RSE a donc d'abord saisi les relations de travail dans I'entreprise pour régler les conditions du travail concret et assurer la protection des corps, il a ensuite cherché à assurer la protection de 1'emploi et à organiser les relations collectives dans l'ensemble économique de 1'entreprise, lieu principal de décision ; il cherche aujourd'hui, mais avec de grandes difficultés, à appréhender le groupe comme niveau dominant, pour permettre à ce niveau la prise en compte des intérêts des salariés (Supiot, Alain 2002). Par ailleurs, à côté des groupes caractérisés par une unité de gouvernance, les réseaux (ou pôles financiers), la RSE n'a aujourd'hui

guère de place, d'autant plus que les liens sont fragiles. Dans ces configurations se développent des voies et des moyens pour prendre en compte ces formes d'organisations productives, cette lecture basée sur l'aspect économique a donné lieu, aux théories institutionnelles de 1'entreprise comme lieu d'exercice d'un pouvoir privé, que le droit s'est attaché a appréhender dans 1'analyse de 1'entreprise entre les tenants du contrat et ceux de 1'organisation (Lyon-Caen, Antoine, 1998). Dés lors que la transformation de 1'organisation des firmes va de pair avec le développement de diverses relations d'autonomie contrôlées et de ces mécanismes variés de transfert des risques, le problème n'est pas alors seulement de savoir comment reconstituer 1'entreprise pour tenter de retrouver des relations binaires et un employeur ou un chef d'entreprise responsable ; il est tout autant celui de savoir, comment prendre en compte des relations triangulaires contractuelles ou institutionnelles pour déterminer la responsabilité de chacun et organiser les garanties collectives de façon plus pertinente. En s'interrogeant sur les nouvelles formes d'organisation des entreprises, il faut prendre en compte les relations entre firmes pour déterminer leurs parts respectives de responsabilité dans les événements qui peuvent jalonner la relation d'emploi (Boyer, Robert ; Durand, Jean-Pierre, 1998).

En fait, l'évolution de l'organisation et de la structure fait apparaître l'éclatement des entreprises et des centres de décision comme l'apparition de pratiques sociales et de formes d'emplois nouvelles (salariés dont les liens géographiques et hiérarchiques avec 1'entreprise se distendent), de ce point de vue l'approche localisée ne permet pas toujours de disposer d'une vision claire des pratiques de 1'entreprise et de son fonctionnement, notamment lorsqu'il y a distorsion entre le lieu d'exécution du travail et le centre de décision. Dans une économie mondialisée, les exigences de compétitivité et de flexibilité des entreprises ont conduit à une transformation profonde de leur organisation sociale, économique et financière. Juridiquement, ce mouvement pose deux questions. La première est celle de la portée de la notion de droits fondamentaux : en quoi diffère-t-elle de la reconnaissance d'un statut salarial qui a été 1'objet des conventions collectives ? On peut avancer qu'il s'agit davantage d'assurer d'abord les droits du salarié en tant que personne, plutôt que, en tant que travailleur ; ces droits apparaissent caractérisés par leur source (constitutionnelle ou conventions Internationales), si bien que leur application internationale est envisageable, et par leur objet, la protection de la vie ou de la dignité de la personne humaine (A. Lyon-Caen, 2003). Cette dernière perspective englobe évidemment les libertés collectives, mais aussi des engagements en matière de sécurité du travail, de protection de la vie privée, et de rémunération digne. La seconde question est celle de savoir comment sanctionner le non-respect de ces codes, plus précisé ment quelle est la part de responsabilité de 1'entreprise qui a édicté le code de conduite si ses sous-traitants ne le respectent pas. Ainsi, l'extension de la responsabilité de 1'entreprise au-delà des strictes frontières de 1'entreprise et la nécessité d'agir avec de nouveaux acteurs (pouvoirs publics locaux par exemple) (YAHIAOUI, D. 2005).

Mais la reconfiguration des firmes pose de nouveau problème lié à l'extension des relations triangulaires entre un salarié et une ou plusieurs entreprises, nées des nouvelles formes d'organisation des entreprises, fait apparaitre des besoins de protection nouveaux dans la mesure précisément ou 1'employeur n'est plus toujours celui qui a le réel pouvoir de décision. Il convient cependant de s'interroger sur le fonctionnement de nos organisations et de comprendre si le travail lui-même possède-t-il la même signification pour les salariés ? S'agit-il du résultat d'une dégradation des conditions de travail ? Il est en outre intéressant de relever le problème de la qualification de la relation contractuelle existant entre deux ou plusieurs personnes, qui est lié au développement de nouvelles formes de relation de travail sous l'effet cumulé des nouvelles technologies, de l'externalisation des services par de nombreuses entreprises, de la libéralisation des échanges et de la transformation de l'organisation des chaînes de production (Gaudu, François 2001).
La mutation rapide des rapports de travail qu'on observe partout a eu pour conséquence de poser avec acuité la question de la qualification de ces nouvelles formes de travail et partant, de l'application du droit du travail à celles-ci. Dans les situations d'emploi déguisé, l'employeur traite un travailleur salarié autrement que comme un salarié afin de dissimuler son statut juridique réel. Faux travail indépendant, fausse sous-traitance, établissement de pseudo-coopératives, faux contrats d'entreprise et prétendues restructurations de l'entreprise figurent parmi les moyens les plus utilisés pour déguiser une relation de travail. L'évolution de la nature des tâches et le développement de nouvelles formes de travail indépendant donnent également lieu à des situations dans lesquelles le champ d'application de la relation de travail, tel que traditionnellement délimité, ne correspond plus à la réalité. Il est reconnu que les distinctions entre salarié et travailleur indépendant se sont estompées dans de nombreux domaines.
L'une des caractéristiques de certaines nouvelles formes de travail est l'autonomie ou l'indépendance accrue du salarié, ce qui rend particulièrement difficile la détermination de l'existence de la relation de travail (Gaudu, François 2001).
Partant de constat que les évolutions des champs professionnels sont aujourd'hui caractérisées par une grande diversité, que les contextes organisationnels dans lesquels les activités s'exercent, sont marqués à la fois par une redéfinition des frontières traditionnelles

des entreprises, par l'externalisation d'activités et une coopération entre salariés et qu'aussi l'environnement économique, social et culturel influence également les évolutions professionnelles. Dès lors, pour un nombre croissant d'individus, avoir un travail ne signifie plus bénéficier de l'unicité de lieu, de temps et de statut (une entreprise, contrat à temps partiel, un CDI), mais plutôt s'adapter à des formes aussi variées que l'intérim, le détachement, le temps partagé, le groupement de salariés. Dans cette nouvelle logique professionnelle, la relation de travail devient plutôt ambiguë lorsque le travail est exécuté ou les services sont fournis dans des conditions telles qu'il existe un doute réel et authentique quant à l'existence ou non d'une relation de travail ZGHAL, R. (2003b). Vu l'ampleur du phénomène qui met en cause la sécurité et la protection de l'emploi d'un nombre grandissant de travailleurs, la question a fait clairement apparaître que la relation de travail, est une notion complexes.
La tendance à la flexibilité, à la déréglementation, à la contractualisation des relations du Travail, les limites imposées par la libéralisation des échanges au rôle régulateur et interventionniste de l'Etat dans le domaine des relations du Travail ont provoqué en Tunisie une évolution importante du système socio-économique appelé à se transformer, à changer ZGHAL R. (2004). L'entreprise est indissociablement liée aux mutations socio-économiques, évoluant en fonction d'un système économique en référence à l'efficacité, à la compétitivité et à la performance doit s'adapter ZGHAL R. (2004). En fait, l'apport de la RSE dans l'amélioration de l'environnement social de l'entreprise en considérant l'importance du secteur privé au niveau national est nécessaire

Conclusion

Supposons que le mouvement de transformation du système économique soit achevé, chaque société à sa propre histoire, et aucune n'est le simple miroir d'une autre". Ainsi, il n'y a pas que le résultat qui compte ; il faut tenir compte de l'itinéraire parcouru et de la succession des étapes. Dans chaque cas, il faut préciser la direction qu'a prise la découverte de la modernité.
Ainsi, l'entreprise s'est vue assigner la tâche de moderniser et de mettre en œuvre tout moyen de maintenir et d'améliorer le climat social, qu'il s'agisse d'organiser les relations professionnelles, d'encourager les partenaires sociaux au dialogue ou de rétablir la paix lorsqu'un conflit éclate. Il est intéressant de relever que les missions de l'entreprise s'inscrivent en concordance avec la stratégie générale, d'un pays émergent. Ainsi, compte tenu de la multiplication des licenciements abusifs, de la prolifération de l'emploi atypique et de la fragilisation des rapports sociaux, l'implication de la RSE et de l'audit social est nécessaire voire indispensable pour appréhender et régler les mouvements sociaux que traverse le monde du travail.

Bibliographie

Allouche J., Huault I. & Schmidt G. (2004), *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?* Congrès de l'AGRH : « La GRH mesurée ! », Québec.

Attarça M., Jacquot T. (2005), *La représentation de la Responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, XIVe conférence de l'AIMS, Angers.

Boyer R. ; Durand J.-P., « L'après-fordisme », Paris, Syros, et, cf. Castells, Manuel : *La société en réseaux* Paris, Librairie Arthème Fayard., 1998.

Castells, M., « La société en réseaux » Paris, Librairie Arthème Fayard., 1998.

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

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

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

Combemale M. ET Igalens J. (2005), « L'audit social », Que sais-je ? PUF.

Commission Européenne (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert.

Caen A. ; Le Friant M., « L'ordonnancement des relations du travail, Chronique, Recueil Dalloz (Paris), 1998.

Caen A., « Géographie du droit du travail », numéro spécial de Semaine Social Lamy publié sous la direction de P. Waquet « Les lieux du droit du travail », supplément, octobre, 2003 en droit du travail (Paris, LGDJ), 1996.

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

Desbarats I., « Codes de conduites et chartes éthiques des entreprises privées, regard sur une pratique en expansion*, JCP G Semaine Juridique, Edition général, (Paris), n° 9, 2003 et, cf. : L'entreprise à établissements multiples Elbaki.

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

Guelmami A., « La politique sociale en Tunisie de 1881 à nos jours », Éditions L'Harmattan, Paris, 1996. Hermassi, Éétat et société au Magreb. Etude comparative Paris, Edition, Anthropos, 1975, p, 33.

Gaudu F., « Entre concentration économique et externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », Colloque « Les frontières de l'entreprise », Droit Social (Paris), n° 5, mai, 2001.

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

Hergli M. & Belhareth M. (1995), « Libéralisation économique et nécessité de mise à niveau de l'appareil productif tunisien », Revue Tunisienne d'Administration Publique, n° 19, 1er trimestre, CREA, Tunis.

Koenig G. (1997), « Apprentissage organisationnel », in Y. Simon, P. Joffre (dir.), Encyclopédie de gestion, vol 1, Economica, Paris.

Polanyi K., « the great transformation » 1er éd. 1944, trad. fr. La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, Gallimart, 1983, p. 106s.

Supiot A., « Entre marché et régulation : les nouvelles régulations sociales assurent-elles une sécurité tout au long de la vie ? », texte introductif, Deuxième Symposium France/OIT sur l'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale : dynamique du changement et protection des travailleurs, Lyon, Flammarion, 17-18 janvier 2002.

Texier J.-Y., « L'entreprise plurielle. L'émergence des logiques de site », Les nouvelles formes de travail, Cadres-CFDT (Paris), n° 403, février. 2003.

Teyssie B., (directeur de publication). 1999 « Les groupes de sociétés et le droit du travail » (Paris, Editions Panthéon-Assas), 1999. VALOR C. (2005), Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship : Towards Corporate Accountability, Business and Society Review, 110 (2), 191-212.

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

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

Yahiaoui, D. « Convergence ou divergence des pratiques de GRH en Euro-Méditerranée : une perspective d'analyse théorique néo-institutionnelle », in : 2e symposium « Un modèle Euro-Méditerranéen en GRH ? » Marseille, les 9 et 10 novembre 2005.

Zghal R., (2003a), « La gestion des ressources Humaines en Tunisie : un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », in : 14e congrès AGRH, Grenoble 20/22 novembre.

Zghal R., (2003b), « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? Gestion, Revue Internationale de Gestion, volume 28 n° 2, HECMontréal.

Zghal R., (2004), Globalisation et transformation du processus de gestion des ressources humaines en Tunisie sous l'impulsion de l'Etat, Symposium AGRH et Euromed Marseille Ecole de Management « Y a-t-il une pensée Euro Méditerranéenne en Gestion des Ressources Humaines ? », Marseille, novembre 2004.

Le SCOT : un outil de gouvernance territoriale intégrant la dimension sociale et l'audit social

Erick Leroux
Maître de conférences,
IUT de Saint-Denis, GRIMM, Paris XIII
leroux_erick@hotmail.com

Pierre-Charles Pupion
Maître de conférences
IAE de l'Université de Poitiers
ppupion@iae.univ-poitiers.fr

Introduction

Le SCOT ou Schéma de cohérence territoriale est un outil de planification permettant aux communes d'un même territoire de mettre en cohérence leurs politiques dans un certain nombre de domaines (urbanisme, habitat, environnement…). La démarche d'élaboration d'un SCOT comprend une phase de diagnostic sur trois domaines qui vont être déterminants dans les choix d'aménagement du territoire :

- L'environnement avec la protection du patrimoine, du littoral et des paysages.
- Les transports avec les questions de désenclavement, de déplacements.
- Le développement économique, commercial, agricole, touristique.

Ces trois diagnostics sont destinés à guider le travail des commissions thématiques et permettent de vérifier la pertinence et la faisabilité d'hypothèses stratégiques correspondant aux souhaits et désirs des élus. La mise en perspective de ces hypothèses stratégiques éventuellement reformulées au regard des résultats du diagnostic permettra de formuler le Projet d'aménagement et de développement durable (PADD) qui fixe les grandes orientations d'aménagement.

Cependant dans un contexte d'ambiguïté, dans les missions (développement économique/social/environnemental) et d'attentes antagonistes des parties prenantes, les collectivités parviennent-elles à rendre leur SCOT légitime ? La légitimité peut être définie comme « une perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit ». Dans ce travail de recherche, nous essayerons de voir dans quelle mesure le discours, annonciateur de l'action et porteur de symbolique, est un moyen de légitimation de l'outil SCOT et dans quelle mesure les collectivités se servent de la dimension sociale pour se légitimer. Sont analysés les discours stratégiques de 20 collectivités ou regroupements urbains afin de voir ce qu'elles nous apprennent sur la gestion de la légitimité et plus particulièrement la gestion de l'ambivalence.

Dans la première partie sont abordés le SCOT et ses enjeux. La deuxième partie est consacrée à la méthodologie. La troisième partie permet de présenter et de discuter les résultats.

1. SCOT et gouvernance territoriale

1.1. Le SCOT : outil de gouvernance

Le SCOT doit permettre de vérifier la faisabilité des orientations proposées, et préparer les décisions permettant leur mise en œuvre. En d'autres termes, le SCOT est à la fois un guide pour l'action publique et un cadre de référence pour les acteurs privés. En définitive, le SCOT est autant un exercice d'urbanisme qu'un travail de « gouvernance territoriale », à l'échelle métropolitaine, permettant aux acteurs de travailler ensemble et de définir les conditions d'une mobilisation collective pour atteindre des objectifs partagés de développement. Le schéma ci-dessous détaille les différents éléments intervenant dans le processus d'élaboration du SCOT. (Schéma 1).

La procédure d'élaboration d'un SCOT est complexe et débute par la définition de son périmètre, celui-ci devant se conformer aux règles prévues par la loi. À l'issue de cette phase, l'étude comporte trois étapes importantes :

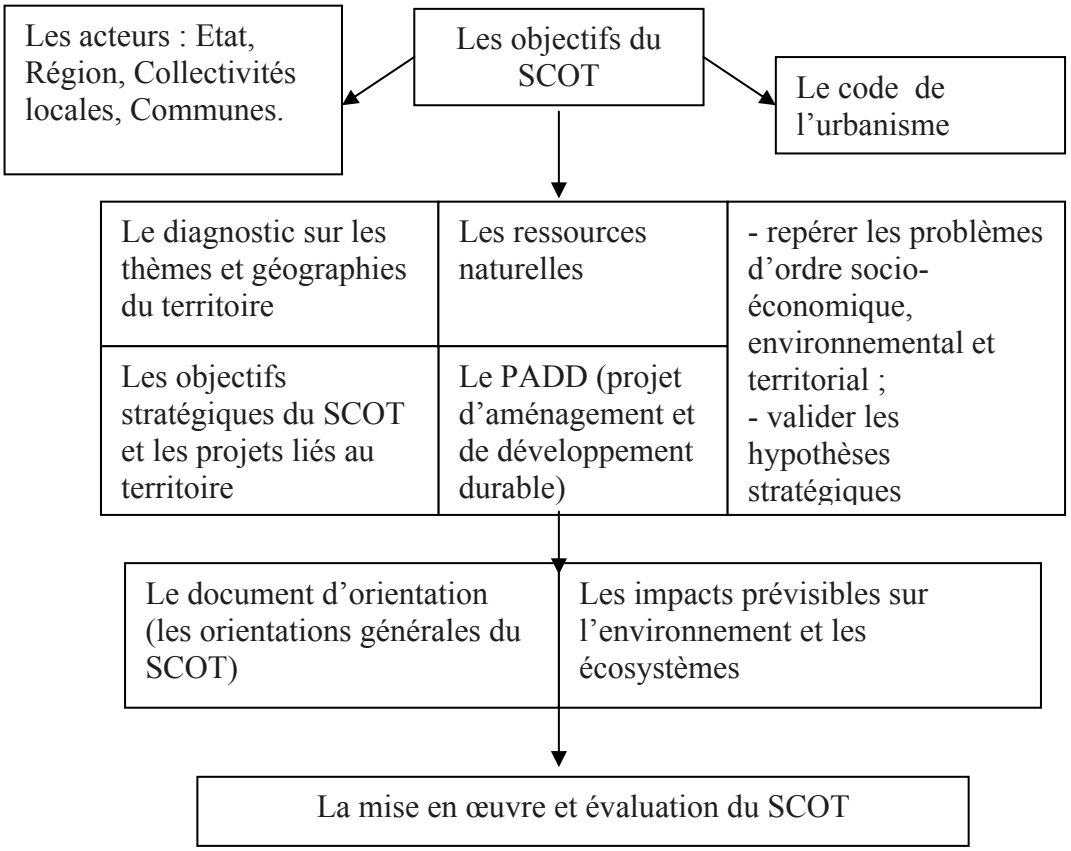
1) L'état des lieux avec un diagnostic prospectif et l'identification des enjeux.
2) L'élaboration du Projet d'aménagement et de développement durable (PADD) qui fixe les grandes orientations d'aménagement .
3) La transcription du projet de territoire en véritable SCOT et sa mise en œuvre.

1.2. Les acteurs

Le schéma de cohérence territoriale (SCOT) donne la possibilité aux communes ou à leurs groupements de s'associer pour mettre en place une politique d'aménagement à l'échelle intercommunale. Ces collectivités doivent trouver un périmètre pertinent pour assurer leur cohérence territoriale. Le niveau d'intégration de la coopération intercommunale que génère le SCOT est assez élevé. Cette procédure nécessite de trouver un compromis entre différentes collectivités dont les enjeux ne sont pas forcément les mêmes. Elles peuvent être très différentes en terme de taille géographique ou démographique et peuvent avoir des potentialités de développement très variées dans le domaine de l'urbanisme (habitat, activités) du tourisme et autres thématiques abordées par le SCOT.

Selon la loi, l'initiative revient aux élus et la détermina-

Schéma n° 1 : *l'architecture du SCOT.*



tion du périmètre semble être le résultat d'un compromis politique nourri de réflexions techniques. Cependant, au cours des discussions, d'autres acteurs interviennent et s'impliquent plus ou moins fortement et de manière différente, notamment les agences d'urbanisme et l'État.

• **Le rôle des agences d'urbanisme.**
Les agences d'urbanisme contribuent souvent à la définition des périmètres en faisant des propositions. Par exemple les études techniques sur la délimitation du périmètre ont été inscrites dans le cadre du contrat d'objectif entre l'agence d'urbanisme et l'État pour le SCOT Sud Meurthe et Mosellan. L'agence d'urbanisme de la région stéphanoise a fourni un travail de diagnostic et d'animation de débats ; elle a organisé le dialogue des élus au sein de la "Conférence de la région stéphanoise" qui s'est ensuite élargie et renommée "Conférence Sud Loire", puis elle a présenté plusieurs scénarios de périmètres.

• **Le rôle de l'État.**
L'État peut être à l'initiative du SCOT et proposer des périmètres comme pour le SCOT du Bassin de vie de Montauban. Il a parfois des objectifs très précis par rapport au périmètre. Ainsi l'État voulait éviter que les périmètres de SCOT Sud Meurthe et Mosellan, se calquent sur les périmètres des « pays ». Sur des territoires marqués par le manque de structuration de l'ingénierie territoriale locale, les directions départementales de l'équipement peuvent jouer un rôle essentiel pour aider à la définition du périmètre. Elles peuvent même porter la démarche SCOT comme pour les territoires de Lons-le-Saunier ou Montauban.

• **Les instances techniques** des collectivités ont souvent un rôle très important dans la définition du périmètre : on peut citer par exemple la prise en compte du travail de ces techniciens pour le SCOT de Lens-Liévin - Hénin-Carvin.

* Les communes conservent, dans l'esprit de la loi Urbanisme et Habitat, une certaine autonomie. Le SCOT est un document d'orientation et non une sorte de super-zonage intercommunal. Le SCOT est très clairement différent du schéma Directeur (SD), d'aménagement et d'urbanisme (SDAU), dans la mesure où les collectivités peuvent définir uniquement des orientations communes, et non des orientations précises qui pourraient bloquer certains projets. Cependant, elles peuvent préciser leur volonté d'intégration sur des projets plus précis dans les schémas de secteur. Il est donc nécessaire de construire une coopération intercommunale forte qui permettra à chaque niveau de territoire de gérer son développement en pensant à celui des autres. Il faut trouver un équilibre dans la définition du projet de territoire. Le caractère urbain ou rural du territoire considéré, sa taille dans l'espace et dans la démographie, doit guider la réflexion générale.

1.3. Les domaines : environnement naturel, économique et social

L'environnement, axe majeur du SCOT renvoie aux choix collectifs relatifs à l'utilisation de l'espace (urbanisation, agriculture, espaces naturels) et à la protection de l'environnement. Au niveau de la commune, les thématiques du projet doivent être mises en regard par rapport aux enjeux environnementaux : évolution démographique et économique, aménagement de l'espace, environnement, équilibre social de l'habitat, flux logistiques.

L'économie occupe une part importante dans le SCOT. Le SCOT est un outil de développement économique et social à trois niveaux car il permet de définir de :
- Définir une stratégie globale de développement économique, prenant en compte l'ensemble des activités présentes ou à développer sur le territoire.
- Répondre aux besoins, notamment fonciers et sociaux induits par le développement économique.
- Conforter le positionnement d'un territoire en favorisant l'accueil et le maintien d'activités économiques permettant un développement durable.

Si les orientations du SCOT doivent exprimer un projet paysager[1], il doit aussi favoriser l'intégration des populations. En effet les orientations du SCOT doivent contribuer à l'équité sociale en permettant à toutes les catégories de population de satisfaire leurs besoins dans de bonnes conditions : accès au logement, aux emplois, à la culture, à la formation, à la santé. Au-delà de cette exigence d'équité, les orientations du SCOT doivent prendre en compte les besoins spécifiques des populations fragiles et favoriser l'adaptation du territoire aux défis de l'augmentation de la durée de vie.

Ce projet devra notamment permettre l'amélioration des interfaces entre les espaces bâtis, le littoral et les espaces naturels. Le SCOT doit permettre un bon fonctionnement du système de déplacements et favoriser une limitation des distances parcourues ainsi que l'usage des modes de déplacement peu consommateurs d'énergie. Plus largement, la localisation du développement urbain doit permettre d'optimiser l'usage des infrastructures existantes et programmées, et éviter de créer des besoins de déplacements qui nécessiteront de nouvelles infrastructures lourdes.

Reprenant l'idée selon laquelle les organisations

[1] L'Ademe propose aux collectivités un outil méthodologique pour le management environnemental : le Plan environnement collectivités (PEC).

publiques sont en quête de légitimité dans un contexte où ses missions peuvent paraître contradictoires et où les attentes des parties prenantes peuvent être conflictuelles, il convient d'examiner dans quelle mesure le discours des collectivités parvient à gérer cette ambivalence.

2. Les discours : une réponse controversée aux parties

2.1. Recherche de légitimité

Les organisations ont besoin de légitimité pour se développer. La survenance d'une crise de légitimité peut altérer de façon profonde l'identité de l'organisation (Laufer et Ramanantsoa, 1982) et conduire à sa disparition. Les dirigeants tentent, dans une vision instrumentale où la légitimité est présentée comme une ressource contrôlée pour partie par l'organisation (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Pfeffer et Salancik, 1978), de préserver et développer la légitimité de leur organisation en recourant aux gestions symbolique et réelle cette dernière est dénommée "substantive management" par (Ashforth et Gibbs, 1990). La gestion réelle correspond aux changements réels et tangibles d'objectifs, structures et activités de l'organisation, tandis que la gestion symbolique vise essentiellement à modifier le sens donné aux activités organisationnelles (Demers et Barral, 1999).
Reprenant la voie tracée par Elsbach (1994) nous cherchons à vérifier dans quelle mesure le discours stratégique répond au souci de légitimation en s'appuyant soit sur la gestion symbolique de la légitimité soit sur la gestion réelle, le discours annonçant les actions répondant aux attentes des parties prenantes. Dans le premier cas, il s'agit d'incantations, de justifications alors que dans le second cas il y a usage d'arguments de nature technique qui font référence à une expertise du milieu et aux normes sectorielles.

2.2. Gestion de la légitimité et ambivalence du SCOT

Les missions du SCOT aménagement du territoire (avec les infrastructures), développement économique et environnement peuvent paraître antagonistes. Traditionnellement, protection de l'environnement et développement économique étaient vus comme opposés, le dernier de ces objectifs devant être poursuivi au détriment de l'autre. La logique de développement durable popularisée grâce à la conférence de RIO en 1992 tente une réconciliation entre l'écologique, l'économique et le social. D'abord exprimé sous forme de « *croissance équilibrée* », le développement durable a concerné les politiques étatiques et se situait dans le champ des politiques structurelles. Au cours des années 70, émerge l'idée, développée par le Club de Rome, que la croissance a des effets négatifs. Depuis le milieu des années 80, on parle de plus en plus de réconciliation entre objectifs économiques et environnementaux (Buchholz, 1993 ; Dechant et Altman, 1994). En 1987, la Commission de l'ONU, présidée par Gro Harlem Brundtland, définit la notion de développement durable comme un « *mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».* Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins » et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.
Promouvoir une politique de développement durable signifie pour un manager de veiller au développement économique, offrir les meilleures conditions de vie aux hommes tout en minimisant l'impact de sa politique sur l'environnement naturel. Les dirigeants du SCOT sont à la recherche d'une légitimité sur le plan de l'aménagement du territoire et celui du développement économique compatible avec l'environnement.
Les rédacteurs du SCOT font face à des attentes incompatibles des différentes parties prenantes. S'ils veulent sauvegarder leur légitimité, ces derniers doivent convaincre les parties concernées[2] (gouvernements, associations, groupes de pression, citoyens, consommateurs, entreprises, employés, etc.) que leur stratégie constitue la façon optimale d'assurer le développement économique et urbain de la zone tout en protégeant l'environnement. La quête de légitimité est dans ce contexte d'autant plus difficile que les parties prenantes ne partagent pas le même système de normes, de valeurs, de croyances. Les auteurs du SCOT ont leurs activités surveillées par des groupes aux attentes et aux valeurs souvent conflictuelles.

2.3. Le discours : source de légitimité

Le discours de l'organisation annonce l'action à mettre en œuvre et présente la façon dont l'institution entend être perçue[3]. Le discours de l'organisation sur ses missions et ses projets est différent des discours des acteurs

[2] Selon Freeman (1984), sont stakeholders les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de l'objet de l'organisation. Le statut de stakeholder résulte d'une légitimité ou des relations de pouvoir liant la partie à l'organisation (Andriof et Waddock, 2002).

[3] J.L. Herrmann, T. Jacquot ? ; Le discours stratégique des dirigeants d'entreprise ? ; Mémoire de DEA de Gestion ; sept. 1988 ; université de Nancy II ; Séminaire de Management stratégique dirigé par M. Le professeur J. Allouche.

qui reflètent les stratégies individuelles. Il participe à la formulation de la stratégie. Le discours en est son messager, sans celui-ci la stratégie ne serait qu'un flux de décisions non formalisées et non hiérarchisées dont la cohérence et la rationalité ne seraient pas justifiées. Il convient de distinguer le discours stratégique « interne », c'est-à-dire le discours que les dirigeants tiennent au moment où le processus décisionnel se déroule dans l'organisation, du discours « externe » correspondant la formulation de la décision. Le second reflète le besoin de reconstruire ex-post une rationalité exprimée sous la forme d'une stratégie ex-ante. Le discours stratégique externe, manifeste « une reconstruction a posteriori de la continuité du règne de la raison » (Ghetman, 1981). Les discours sont stratégiques parce qu'ils signalent des intentions : « un discours n'est pas stratégique parce qu'il parle de stratégie, il l'est parce qu'un locuteur et un auditeur lui confèrent sa crédibilité » (Veran, 1988).
Dans le cas de discours externe, c'est la stratégie globale que l'on observe dans ces discours : ce que l'organisation prétend être et vouloir être, ce qu'elle prétend faire et vouloir faire. Le dirigeant qui s'exprime au nom de l'institution qu'il dirige, aborde les grandes missions, l'activité, les décisions en fait, ce qui justifie son existence sociale et son utilité économique. Il ne le fait pas de manière neutre, il recherche l'adhésion. Le discours peut soit témoigner d'une certaine volonté d'agir et précéder l'action qui va répondre aux attentes des parties prenantes soit correspondre à un simple affichage d'intentions non suivi d'effets. Dans le second cas, il ne s'agit que d'une réponse symbolique aux attentes des prenantes et le discours s'apparente à un mécanisme de dédouanement.
Qu'en est-il pour le SCOT ? Quelles attentes (économiques, environnementales, sociales) et parties prenantes sont prises en compte ? Sont-elles prises en compte de façon symbolique ou réelle dans le discours ?

3. Validation empirique, principaux résultats et discussion

Comme exposé brièvement *supra*, ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche de type abductif. Il est apparu comme piste la plus plausible que le SCOT s'inscrit dans un cadre de gouvernance de développement durable, les collectivités locales prêtant particulièrement attention à ce que la démarche stratégique du SCOT inclut les dimensions sociales et environnementales. L'objectif de l'étude exploratoire présentée ci-dessous est de savoir si les collectivités arrivent dans le cadre de leur discours à gérer l'ambivalence et les attentes contradictoires que l'on essaie de concilier dans une perspective de développement durable et une optique d'Audit social.

3.1. Le choix de la méthodologie

Concernant une phase exploratoire de recherche, il a semblé préférable de choisir une approche qualitative permettant de mieux appréhender la prise en compte ou pas du développement durable dans le discours des collectivités territoriales. Parlant de discours il convient d'en déterminer le locuteur. Le recueil des données s'est donc fait en deux temps par analyse du document mis en ligne et par des entretiens individuels semi-directifs avec des cadres occupant des fonctions de directeurs administratifs dans les collectivités locales. Le choix de ces collectivités publiques a été réalisé en fonction de leur disponibilité. Dans cette première étape nous analysons les discours stratégiques figurant sur les sites internet des 20 collectivités locales ; chaque collectivité présentant la démarche du SCOT à sa façon. Le discours écrit présente un avantage en terme de structure, de rigueur et d'homogénéité. Le corpus comprend 20 présentations saisies directement sur les sites internet. Au total, le total des corpus représente environ 60 pages au format Word en Times New Roman 12 simple interligne. Compte tenu du volume global du corpus recueille, l'exploitation des données a été réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel Alceste, bien adapté à ce type de démarche (Duyck, 2002). L'analyse qui va suivre présente les résultats issus du traitement des données textuelles.

3.2. L'analyse statistique textuelle

L'analyse des données recueillies a été effectuée grâce au logiciel Alceste (version 4.8), bien approprié aux études de terrain (Duyck, 2001). Le principe de la méthode est le suivant : le corpus à analyser est découpé en une suite de segments de texte et l'on observe la distribution des mots pleins dans ces segments d'où le nom de la méthode : « Analyse des lexèmes coocurrents dans un ensemble de segments de texte ». (ALCESTE). Cette méthode a été développée par Max Reinert dans la lignée des travaux de Benzecri (1951). En 1974 il met en place une méthode de Classification descendante hiérarchique (CDH) dont les principes sont proches de l'Analyse factorielle des correspondances (AFC) que Benzecri lui-même avait développée pour l'analyse de textes.
Reinert rapproche sa méthode de celle de la statistique textuelle (Lebart et Salem, 1994) et de l'analyse de discours (Achard, 1993) mais il se démarque fortement de l'analyse de contenu et d'une approche linguistique des textes, ainsi que de la lexicométrie (Reinert2001).

Le corpus contient 2 532 mots distincts (soit 16 % du total des mots du corpus), 499 formes réduites, c'est-à-dire lemmatisées (2,78 % des mots distincts), 1 155 hapax (soit 45,6 % des formes réduites).
(Voir tableau ci-après).

Classe 1 (26,7% des uCE)			Classe 5 (26,3% des UCE)			Classe 2 (13,3% des UCE)		
Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2	Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2	Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2
syndicat+	20	55.34	coherence+	17	22.11	document+	33	63.42
Mixte+	15	39.45	polit+16	11	18.09	orientation+	31	49.75
premier+	10	24.33	outil+23	5	17.18	article+	16	43.53
commune+	24	24.18	charte+	7	15.93	evaluat+ion	13	38.62
region+	15	23.58	commercia+l	8	13.69	genera+l	15	32.75
cre+er	8	22.76	deplacement+	13	13.36	rapport+	11	32.39
enquete+	8	22.76	metropole+	7	13.10	presentat+ion	10	21.26
revision+	7	19.83	echelle+	7	13.10	jurid+16	7	20.26
comite+	6	16.92	refer+ent	5	12.72	code+	7	20.26
avis	7	15.66	pays	11	12.71	urbanis+me	17	17.85
elaborat+ion	13	14.61	territoria+l	11	12.71	carte+	7	16.04

La première classe est liée à la cinquième classe et ces deux dernières sont liées à la classe 2 selon l'analyse factorielle.

La première classe traite des acteurs qui élaborent (mot créer, élaboration, enquête) le SCOT : les syndicats de commune, le rôle de la région, des comités. Pour phrase type on a « *le SCOT a été arrêté par les élus de Saint-Denis plaine commune au conseil communautaire… Ce document n'est pas le document définitif du SCOT puisqu'il est aujourd'hui soumis à l'avis des partenaires institutionnels du projet, l'état, la région, le département*. » Ou encore « *l'élaboration du SCOT est une démarche qui associe les élus, les collectivités, région, département, les chambres consulaires, CCI, chambre de métiers, la société civile, syndicats, professionnels, associations* ».

La classe 5 traite de l'outil SCOT (avec les mots outil, charte, politique) au service de l'aménagement du territoire (territorial, métropole, échelle) la dimension géographique est déterminante. Les phrases représentatives sont par exemple « *le SCOT et les autres documents d'urbanisme le SCOT sont à la fois un outil et un processus. Il est l'outil de mise en œuvre du projet de développement durable d'un territoire et a pour objectif principal de mettre en cohérence les différentes politiques sectorielles, urbanisme, habitat, déplacements, environnement*. » Ou également « *le SCOT, schéma de cohérence territoriale, permet de réfléchir, a une échelle plus importante que celle de la communauté urbaine, aux différentes politiques sectorielles à adopter* ».

La classe 2 traite de la formalisation du SCOT et du respect de la législation (avec les mots code, évaluation, rapport, PADD, juridique). Comme exemple de phrase type on a ainsi « *une correspondance précise entre l'écrit et la carte est donc indispensable au risque de fragiliser juridiquement le dispositif prescriptif ou encore le rapport de présentation, article R122 2 : expose le diagnostic, décrit l'articulation du SCOT avec d'autres documents d'urbanisme, plans ou programmes, analyse l'état initial de l'environnement et les perspectives de son évolution, »*

Les classes 4 et 3 sont liées et traitent de deux missions du SCOT : protection de l'environnement et développement économique

La classe 3 traite du développement économique (avec les mots significatifs tels que croissance, développement, tertiaire, renforcer, emplois). Les phrases significatives sont « *l'objectif de développement économique est de conforter l'excellence industrielle tout en organisant la diversification face à la mondialisation »* ou encore « *entre développements possibles et capacités à faire face aux besoins des populations ; entre accroissement des populations actives et offres d'emplois. Le SCOT devra prendre en compte ces situations et éviter que le développement futur ne soit porteur de nouveaux déséquilibres* » ou même « *les activités tertiaires pourront investir des sites plus urbains, alors que le développement de la recherche et de l'enseignement supérieur favorisera l'innovation*. ».

Classe 3 (13,3% des UCE)			Classe 4(10,8% des UCE)		
Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2	Formes réduites	u.c.e. dans la classe	Khi2
Attract+ion	7	39.39	naturel+	16	86.06
Valoris+er	7	39.39	equilibre+	14	79.07
Infrastructure+	5	33.19	forestier+	9	76.96
diversifi+er	5	33.19	agricole+	13	75.92
Offre+	6	27.23	espace+	20	73.71
Emploi+	6	27.23	paysage+	9	67.70
tertiaires	4	26.44	rura+l	8	58.98
potentiel+	4	26.44	protect+ion	8	51.68
Renforc+er	4	26.44	urbanisation	12	45.01
croissance+	4	26.44	renouvel+er	5	42.03
recherche+	5	26.09	preserv+er	7	37.82

La classe 4 traite de la protection de l'environnement (avec les mots significatifs, naturel, équilibre, forestier, espace protection). Les phrases significatives sont « *il peut, le cas échéant subordonner l'ouverture à l'urbanisation de zones naturelles ou agricoles et les extensions urbaines à la création de dessertes en transports collectifs* » ou encore « *et la préservation des espaces affectes aux activités agricoles et forestières » ou encore « maîtrise du développement de l'espace rural, préservation des espaces affectés aux activités agricoles et forestières, protection des espaces naturels et des paysages*. »

Nos travaux montrent surtout que ce sont les questions d'ordre technico-économique qui dominent dans le discours de l'organisation autour de la question de l'aménagement du territoire avec une volonté de légitimation par l'action (classe 1, 5 et 2).
Alors que lorsqu'il s'agit du discours autour du thème de l'environnement ou économique (classes 3 et 4) on est dans le symbolique et le discours est moins technique, comme si la capacité à répondre aux attentes dans ce domaine serait davantage dans le champ symbolique. Il s'agirait de jouer sur les représentations que se font les tiers du SCOT, cela peut dénoter également une certaine impuissance à répondre aux attentes de certaines parties prenantes dans ces domaines et une volonté de rester vague pour ne pas lever l'ambiguïté entre développement économique et respect de l'environnement ».

2.3. Discussion

Si l'écologique et l'économique sont bien présents dans le discours des collectivités locales il n'en demeure pas que le social est absent alors que cette dimension devrait au cœur du SCOT, celui-ci devant s'appuyer sur l'audit social. Toutefois sur ce domaine on pourrait faire confiance dans le futur au pragmatisme et à l'imagination locale. La classe 5 laisse entrevoir la prise compte par le territoire d'axes de toute nature laissant la porte ouverte au social et à sa pratique par les entreprises dans une optique d'intégration et d'économie sociale voire solidaire. Il n'en reste pas moins qu'eu égard à la politique de développement durable, leur discours devrait porter sur des efforts d'investissement public sur les quartiers ou les populations les plus exposés, sur le développement de nouvelles formes d'économie sociale ou solidaire, sur une modulation géographique et sociale des mesures d'incitation fiscales ou encore sur une prévention proactive et égalitaire des risques notamment sociaux.
Les collectivités locales doivent garantir le minimum de *transversalité* qui est au cœur de la notion de « développement durable » . Leur priorité accordée aux problèmes concrets et à leur résolution peut être une bonne voie pour mettre fin au cloisonnement des logiques institutionnelles. L'échelle territoriale est sans doute plus favorable que d'autres à la recherche de compromis et à l'intégration (Lascoumes, 2001). S'il y a quelque part une articulation à trouver entre les trois dimensions constitutives du « développement durable » - le social, l'écologique et l'économique -, c'est probablement au niveau local qu'elle pourra le plus facilement être construite car c'est à cette échelle que leur contradiction apparaît avec le plus de force et d'évidence.
L'incitation par les collectivités locales à la pratique de l'audit social dans les entreprises (Igalens et Peretti, 2008) semble être une excellente piste en terme de prospective pour celles-ci. Le développement de pratiques de l'audit social dans les entreprises contribuerait à la conciliation des dimensions économiques et sociales au niveau également du territoire. En échange de subvention ou d'aides, les collectivités territoriales pourraient inciter les sociétés à pratiquer l'Audit social et à avoir de meilleures pratiques en terme d'emplois.

Conclusion

L'objectif de ce travail consistait à analyser le discours d'une vingtaine de collectivités territoriales concernant le SCOT ou Schéma de Cohérence Territoriale. Le SCOT, outil de gouvernance territoriale, permet aux acteurs locaux de mettre en œuvre une politique qui normalement inspirée du principe développement durable doit prendre en compte le social au travers par exemple de l'emploi ou de l'habitat. Après voir réalisé une analyse textuelle, seule la classe 5 laisse entrevoir une dynamique sociale alors que l'on aurait pu penser que les collectivités locales pouvaient inciter davantage les acteurs sur leur territoire dont les entreprises, à opter pour le développement durable, la RSE et par conséquent des pratiques sociales. Les collectivités pourraient dans un contexte de politique de développement durable, favoriser des pratiques œuvrant pour l'emploi, les conditions de travail en recourant davantage à l'Audit social non seulement au sein même de leur organisation mais aussi en stimulant cette pratique chez leurs stakeholders. Pour mener à bien cette mission elles doivent s'inscrire dans une nouvelle dimension : celle de l'innovation institutionnelle et des transformations de l'action publique.

Bibliographie

Achard P. (1993), La sociologie du langage, Que sais-je ? P.U.F., Paris.

Albert S. et Whetten D. (1985), Organizational Identity", Research in Organizational Behavior, vol. 7, JAI Press.

Andriof et Waddock (2002), Unfolding stakeholder engagement", dans Unfolding Stakeholder thinking Theory, responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.

Ashforth, B. et Gibbs B. (1990), The Double-Edge of Organizational Legitimation, Organization Science, vol n° 1.

Benzécri, J.P. (1978), Substance et fonction, éléments pour une théorie du concept, Les. Cahiers de l'Analyse des Données, vol. III, n° 2, 1978.

Bruntland G.H. (1987), Our Common Future : World Commission on Environment and Development, Oxford University Press.

Buchholz G. (1993), Principles of Environmental Management. The Greening of Business, Prentice Hall.

Dechant, K. et Altman B., (1994), Environmental Leadership : From Compliance et Competitive Advantage, Academy of Management Executive, vol n° 3.

Demers C. et Barral H. (1999), Managing Contradiction Through Strategic Discourse ». International Conference on Discourse and Change, Columbus, Ohio.

Duyck, J. Y. (2002), Crise économique et Discours, Gestion 2000, n° 6, novembre-décembre

Elsbach K. (1994), Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry : The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts, Administrative ScienceQuaterly, vol. 39.

Freeman R.E. (1994), The Politics of Stakeholder Theory, Business Ethics Quarterly, vol 4, n° 4, pp. 409-422.

Harris Zellig S. (1969), Discourse Analysis Language", 28 n°1 (traduction française, F. Dubois-Charlier 1969 langages 13 8-45).

Igalens J. et Peretti J-M (2008), Audit social, édition d'organisation

Lascoumes P. (2001), Les ambiguïtés des politiques de développement durable In : "Université de tous les savoirs, tome 5 - Editions Odile Jacob.

Lauffer R. et Ramanatsoa B. (1982), "Crise d'identité ou de légitimité", Revue française de gestion, sept.-oct. Lebart, L., et Salem, A, (1994), "Statistique textuelle", Dunod.

Pfeffer J. et Salancik G. (1978), The External Control of Organizations : A Resource Dependance Perspective, Harper and Row.

Reinert M. "Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application" Cahiers Analyse des Données, 1990, 1, 21-36.

Reinert M. (1998), Quel objet pour une analyse statistique de discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste, in Sylvie Mellet (Eds), JADT, Université de Nice, 1998, p 557-569.

Sucham M. (1995), "Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches", Academy of Management Review, vol n° 20.

Veran L. (1988), "Action organisée et cohérence des discours stratégiques "Revue Française de Gestion, n° 67 janv-fév, pp. 44-48.

Nouvelle gouvernance de l'université française : nécessité de l'audit social

Erick Leroux
Maître de conférences
IUT de Saint-Denis, GRIMM, Paris XIII
leroux_erick@hotmail.com

Pierre-Charles Pupion
Maître de conférences
IAE de l'université de Poitiers
ppupion@iae.univ-poitiers.fr

Introduction

Le système éducatif français a profondément évolué avec la décentralisation et la déconcentration de l'État (Pupion, Leroux et Latouille, 2006). Cette évolution s'inscrit dans la mouvance de la nouvelle gouvernance ou nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes de citoyens et autres acteurs, prennent part à la formulation de la politique (Marcou et al, 1997). Elle se fonde également sur les enseignements de la nouvelle gestion publique qui, selon Loeffler (1997), se caractérise par les quatre éléments suivants :

- L'introduction d'approches de gestion empruntées au secteur privé.
- Une plus grande prise en compte des usagers.
- Le recours aux mécanismes de marché.
- L'utilisation de mesures de la performance.

Ces changements ne peuvent laisser indifférent les gestionnaires. L'analyse de la gestion du système éducatif ne peut selon nous, plus se concevoir sans recourir à des concepts empruntés aux théories contractuelles de l'organisation et en particulier aux théories de l'agence et des stakeholders (dite aussi des parties prenantes).
Nous cherchons à faire œuvre novatrice en montrant que l'université se gère désormais au moyen de mécanismes et outils empruntés à ces théories contractuelles jusqu'alors employés dans le secteur privé.
Notre démonstration se réalise en deux parties. Dans une première partie, nous cherchons à décrire quelles sont les parties prenantes ou *stakeholders* de l'université. Dans une deuxième partie, nous essayons de décrire les mécanismes contractuels de gouvernance utilisés par l'université pour faire face aux conflits d'intérêts entre les parties prenantes et affirmons la nécessité d'un audit social en son sein.

1. La notion de stakeholders dans la gestion de l'université

Une fois rappelés les cadres d'analyse des théories de l'agence et des *stakeholders*, nous décrivons l'autonomie de l'université et proposons un essai de classification des parties prenantes ou *stakeholders* de l'université.

1.1. Théorie de l'agence et des parties prenantes

Les théories contractuelles présentent l'organisation non comme une entité économique ayant ses objectifs

propres mais comme un « nœud de contrats » entre un ensemble d'agents rationnels agissant en fonction de leurs propres intérêts pécuniaires ou autres (connaissance, indépendance).

Il y a relation d'agence selon Jensen et Meckling (1976) lorsqu'une personne (mandant ou principal) engage une autre personne (mandataire ou agent) afin d'accomplir en son nom une ou plusieurs opérations qui suppose (nt) la délégation à l'agent d'une certaine autorité exécutive. Si dans le cadre du secteur privé, la théorie de l'agence centre son analyse sur la relation entre un délégant, l'actionnaire et un délégataire, le dirigeant, la théorie des *stakeholders* intègre les contraintes et attentes des parties prenantes intéressées par les décisions de l'organisation. La firme privée est alors un nœud de contrats entre les tenants des ressources c'est-à-dire les actionnaires, les dirigeants, les employés, les fournisseurs, les clients, la communauté locale et le public.

Les stakeholders sont, selon Freeman (1984), les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de l'objet de l'organisation. Hill et Jones, donnent en 1992 une version de cette théorie qui prolonge la théorie de l'agence. La relation principal-agent n'est qu'une des relations existantes entre *stakeholders*. Ainsi la relation entre le recteur et le chef d'établissement d'un EPLE, ou encore la relation entre le ministre et le recteur peut être assimilée à une relation mandant-mandataire. Ce type de relations peut être également appréhendé par le bais de la théorie des parties prenantes. Wheeler et Sillanpaa (1997) classent les *stakeholders*, selon leur degré d'implication et d'affectation par les décisions en quatre catégories :

- Les *stakeholders primaires sociaux* regroupent les individus fortement affectés par les décisions de l'organisation et participant activement à leur élaboration.
- Les *stakeholders primaires non-sociaux* participent activement au processus décisionnel de l'organisation mais sont peu affectés par ses décisions.
- Les *stakeholders secondaires sociaux* ont leur bien être qui dépend en grande partie des décisions de l'organisation mais ils ne peuvent pas influer sur ses décisions.
- *Les stakeholders secondaires non-sociaux* ont peu d'influence sur les décisions de l'organisation et sont peu affectés par celle-ci.

Le tableau 1 ci-dessous détaille les parties prenantes ou *stakeholders* de l'Éducation nationale

En nous inspirant de ces travaux, nous allons établir une classification des *stakeholders* de l'université.

Tableau n° 1 : *typologie des parties prenantes de l'Éducation nationale.*
Source : Pupion, Leroux et Latouille (2005).

Parties prenantes / Niveau de décision	Usagers : Elèves Parents d'élèves	Personnel	Collectivités territoriales	Forces vives
Ministère	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CSE*	*stakeholders secondaires sociaux (représentés au CSE)*	*stakeholders secondaires sociaux*	*stakeholders secondaires non sociaux*
Académie	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CAEN*	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CAEN*	*stakeholders primaires sociaux représentés au CAEN et CDEN*	*stakeholders secondaires non sociaux pouvant être représentés au CAEN*
Etablissement	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CA*	*stakeholders primaires sociaux représentés au CA*	*stakeholders primaires sociaux représentés au CA*	*stakeholders secondaires non sociaux pouvant être représentés au CA*

1.2. Les stakeholders primaires au sein de l'université

Après avoir identifié les différentes parties prenantes qui affectent les décisions de l'université, nous proposons leur classement en *stakeholders primaires sociaux* et *stakeholders primaires non sociaux*.

1.2.1. Les stakeholders primaires sociaux

Les acteurs primaires sociaux regroupent des stakeholders dont les enjeux sont directement liés à l'organisation et à la production de l'université. Ils désignent ainsi les acteurs qui prennent part activement au processus de production de savoir, dans les activités pédagogiques et dans la gestion administrative des établissements universitaires. Les enseignants-chercheurs et en particulier les membres du corps professoral représentent le premier groupe, parmi lequel sont choisis les membres de l'équipe dirigeante (deuxième groupe) et les porteurs de projets (troisième groupe). A ceux-ci doivent être ajoutés un dernier groupe d'individus, qui participent à la gestion administrative des établissements : les personnels non-enseignants (ATOSS, ITARF[1]…).

Les enseignants des universités (professeurs des universités, maîtres de conférences, Prag, Prce) représentent le socle des établissements d'enseignement supérieur et leur rôle est multiple. Les enseignants-chercheurs assurent statutairement, trois types d'activités : les activités d'enseignement, d'administration et de recherche. Les enseignants sont producteurs de connaissance qu'ils transmettent aux étudiants et ont également en charge l'ingénierie pédagogique (création et direction de filières d'enseignements). Noyau central de l'institution universitaire, les enseignants-chercheurs participent activement au développement scientifique et technologique des universités dans le cadre de leur laboratoire en liaison avec les organismes de recherche tels que le CNRS ou l'INSERM. Leurs investigations de recherche se font également avec des partenaires sociaux et économiques contribuant ainsi à la coopération entre la recherche universitaire, la recherche industrielle et l'ensemble des secteurs de production de la nation. Les enseignants sont pour la plupart des fonctionnaires assujettis au cadre légal de la fonction publique et rémunérés à partir des grilles indiciaires de la fonction publique d'État. Ils peuvent également exercer des fonctions de représentation au sein des différents conseils de l'université (CA, CEVU, Conseil scientifique…) ainsi que des fonctions de direction au sein de l'organisation, en tant que président d'université ou vice-président de l'un des trois conseils d'une université, ou encore directeur d'un IUT. Sur demande, ils peuvent bénéficier d'une décharge sur une partie ou la totalité de leur service d'enseignement. Comme il a été précédemment indiqué certains enseignants-chercheurs ont des charges administratives et gèrent les unités composantes de l'université (les Unités de formation et de recherche - UFR, les instituts, les écoles…) ou les formations, tout en conservant leur statut et leurs activités d'enseignement et de recherche. Le tableau 2 présente la répartition des enseignants par corps et disciplines.

Le Président est, selon la nouvelle loi sur l'autonomie de l'université, un enseignant-chercheur (ou assimilé) ou un chercheur, associé ou invité, élu par le conseil d'administration pour une durée de quatre ans, rééligible une fois. Il dirige l'université et préside le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie universitaire. Il la représente à l'égard des tiers et en justice. À ce titre, c'est lui qui conclut les accords et les conventions avec les différents partenaires de l'établissement. Il tient le rôle d'ordonnateur des dépenses et des recettes, et exerce une autorité en toute légalité. Il prépare et exécute les délibérations des trois conseils qu'il préside, et reçoit leurs propositions et avis.

Le président a ainsi autorité sur l'ensemble des personnels de l'établissement, et peut recevoir la délégation de compétences du ministre chargé de l'enseignement supérieur en matière de recrutement et de gestion des personnels titulaires, stagiaires et non titulaires de l'État. Le dirigeant dispose d'une certaine marge de manœuvre dans les recrutements au sens où désormais les recrutements hors agrégation du supérieur sont décidés par un comité spécifique désigné par le conseil d'administration et qu'il est libre dans un certaines mesure de recruter des agents contractuels. Toutefois, les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'État sont limitatifs et assortis du plafond d'emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer. De même, le contrat pluriannuel d'établissement fixe le pourcentage maximum de cette masse salariale que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels.
Il est assisté d'un bureau élu sur sa proposition pour l'accomplissement des différentes tâches qui lui incombent. Ce bureau a pour rôle notamment de préparer les contrats d'établissements, de définir la stratégie et de mener les projets. En définitive, le président est l'interlocuteur privilégié du ministère et le représentant légitime de son université. Avec son équipe, il formalise et négocie le contrat d'établissement avec le ministère. Il intervient avec l'équipe dirigeante dans l'harmonisation des projets d'offre de formations et assure la cohérence des projets dans une optique de stratégie globale de son université. Il obtient des financements par le ministère dans le cadre de la négociation du contrat quadriennal.
Les personnels non-enseignants des universités regrou-

[1] ITARF : Ingénieurs techniciens et administratifs des organismes de recherche et de formation.

Tableau n° 2 : *répartition des enseignants du supérieur année 2006-2007 (source Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ESEN[2].*

Disciplines	Fonctions	Universités	IUT	Instituts ou écoles (1)	Sous-total universités et rattachement	Autres établissements (2)	Total
Droit	Professeurs	2 479	46	73	2 598	97	2 695
	Maîtres de conférences	4 534	1 053	117	5 704	90	5 794
	Assistants titulaires	33	4	2	39	-	39
	Attachés et moniteurs	2 724	-	-	2 724	-	2 724
	Autres (3)	543	950	18	1 511	100	1 611
	Total	**10 313**	**2 053**	**210**	**12 576**	**287**	**12 863**
Lettres	Professeurs	4 253	56	22	4 331	261	4 592
	Maîtres de conférences	9 263	714	54	10 031	877	10 908
	Assistants titulaires	23	4	-	27	8	35
	Attachés et moniteurs	3 614	-	-	3 614	-	3 614
	Autres (3)	5 284	1 048	98	6 430	1 681	8 111
	Total	**22 437**	**1 822**	**174**	**24 433**	**2 827**	**27 260**
Sciences	Professeurs	6 021	829	321	7 171	746	7 917
	Maîtres de conférences	12 098	3 036	523	15 657	1 586	17 243
	Assistants titulaires	39	11	1	51	1	52
	Attachés et moniteurs	6 993	-	-	6 993	-	6 993
	Autres (3)	1 166	2 193	98	3 457	1 255	4 712
	Total	**26 317**	**6 069**	**943**	**33 329**	**3 588**	**36 917**
Santé	Professeurs	4 863	3	-	4 866	2	4 868
	Maîtres de conférences	3 378	9	-	3 387	2	3 389
	Assistants titulaires	29	-	-	29	-	29
	Chefs de clinique, AHU, PHU	4 234	-	-	4 234	-	4 234
	Attachés et moniteurs	138	-	-	138	-	138
	Autres (3)	-	-	-	-	-	-
	Total	**12 642**	**12**	**-**	**12 654**	**4**	**12 658**
Toutes disciplines	Professeurs	17 616	934	416	18 966	1 106	20 072
	Maîtres de conférences	29 273	4 812	694	34 779	2 555	37 334
	Assistants titulaires	124	19	3	146	9	155
	Chefs de clinique, AHU, PHU	4 234	-	-	4 234	-	4 234
	Attachés et moniteurs	13 469	-	-	13 469	-	13 469
	Autres (3)	6 993	4 191	214	11 398	3 036	14 434
	Total (4)	71 709	9 956	1 327	82 992	6 706	89 698

Sources : DGRH A1-1.

pent les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, de service et santé qui servent de support à l'accomplissement des missions de recherche, d'enseignement et à la diffusion des connaissances. Ils participent à l'administration de l'université et assurent l'entretien des locaux et la maintenance des équipements. Leur recrutement s'effectue par concours et leur hiérarchie a une influence sur leur avancement. Le tableau 3 décrit leur importance numérique ainsi que leurs différents statuts.

L'agent comptable de l'université est chargé d'exécuter les opérations de recettes ou de dépenses. Il assure le contrôle de légalité de ces opérations, participe à l'élaboration du budget et des documents financiers et tient à jour un inventaire de tous les biens mobiliers et immobiliers de l'établissement. Dépendant à la fois du ministère de l'Éducation nationale et du ministère du Budget, il peut exercer à la demande du président de l'université, les fonctions de chef des services financiers.

1.2.2. Les stakeholders primaires non-sociaux

À l'instar des acteurs primaires sociaux, dont les enjeux sont étroitement liés aux décisions des établissements universitaires, on trouve les *stakeholders primaires non sociaux* que sont l'État et les organisations syndicales. L'État oriente la politique des universités et les syndicats ont une influence importante au sein des établissements, au niveau des conseils décisionnels et des organes consultatifs.

[2] École supérieure de l'Éducation nationale

Tableau n° 3 : *personnel non enseignant (année 2006-2007). (Source : ESEN).*

			Formations supérieure	Âge moyen	% de femmes	% temps partiel
ITRF	Catégorie A	Ingénieurs de recherche et d'études	5 964	45,7	43,9	8,7
		Assistants ingénieurs	2 144	41,8	37,0	9,0
		Attachés d'administration	3	42,0	100,0	66,7
		Total	**8 111**	**44,6**	**42,1**	**8,8**
	Catégorie B	Techniciens de recherche	7 096	45,4	47,9	10,4
		Secrétaires d'administration	12	51,3	100,0	25,0
		Total	**7 108**	**45,4**	**48,0**	**10,4**
	Catégorie C	Adjoints techniques	15 837	44,8	54,1	10,0
		Adjoints administratifs	38	45,2	94,7	26,3
		Total	**15 875**	**44,8**	**54,2**	**10,0**
	Non-titulaires	Contractuels	49	51,4	70,6	35,3
		Total ITRF	**31 143**	**44,9**	**49,6**	**9,8**
ATOSS	Catégorie A	Secrétaires généraux et administrateurs civils	175	52,3	37,1	0,0
		Attachés ASU	2 011	47,7	69,9	9,7
		Conseillers ASU	111	45,9	53,2	4,5
		Conseillers techniques de service social	16	55,3	100,0	0,0
		Agents comptable d'université	101	51,2	41,6	0,0
		Ingénieurs de recherche et d'études (CNRS)	157	51,2	33,1	3,2
		Assistants ingénieurs (CNRS)	53	39,5	45,3	5,7
		Total	**2 624**	**48,3**	**63,7**	**8,0**
	Catégorie B	Secrétaires d'administration	3 966	47,1	87,1	20,7
		Infirmiers	310	49,8	97,4	35,8
		Assistants de service social	77	47,6	97,4	33,8
		Total	**4 353**	**47,3**	**88,1**	**22,0**
	Catégorie C	Adjoints administratifs	9 291	45,4	91,0	24,3
		Adjoints techniques des étab. d'enseignement	751	45,7	53,4	9,8
		Adjoints techniques de laboratoire	22	39,6	52,9	29,4
		Total	**10 064**	**45,4**	**88,1**	**23,3**
	Non-titulaires	Contractuels	3 388	36,4	65,8	20,9
		Auxiliaires de bureau et de service	18	37,5	70,4	11,1
		Total	**3 406**	**36,4**	**65,9**	**20,8**
		Total ATOSS	**20 447**	**44,6**	**81,2**	**20,6**
Bibliothèques et musées	Catégorie A	Conservateurs des bibliothèques	948	45,5	71,0	10,4
		Bibliothécaires	473	46,1	80,3	13,1
	Catégorie B	Bibliothécaires adjoints spécialisés	915	42,9	83,1	24,4
		Assistants de bibliothèque	282	42,6	60,3	15,6
		Techniciens d'art	21	45,5	61,9	28,6
	Catégorie C	Magasiniers	1 840	43,0	60,7	18,4
		Total bibliothèques et musées	**4 479**	**43,8**	**69,5**	**17,2**

• *L'État*

Si l'État a fait le choix de déléguer un ensemble de droits décisionnels aux présidents des universités et aux autres stakeholders en promulguant des lois relatives octroyant davantage d'autonomie à l'université (exemple loi du 27 janvier 1984 créant le statut d'EPCSCP, loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités), il contrôle cependant les budgets et la légalité des décisions par le biais notamment des recteurs. L'État français garantit également la règlementation des accès au corps enseignants et le caractère national des diplômes (Pupion, Leroux et Latouille, 2006). Depuis 1989, date de leur création, les contrats quadriennaux, conclus par vagues entre les universités et le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche, sont devenus les instruments de pilotage essentiels à la fois pour chaque établissement concerné et pour l'enseignement supérieur français dans son ensemble.

• *Les organes consultatifs*

Plusieurs organismes consultatifs aident le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, leur rôle étant d'informer et de faire des propositions. Concernant l'enseignement supérieur, les principaux organes consultatifs sont le Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER), l'agence nationale d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES), le Conseil national des universités (CNU) et le Centre national pour la recherche scientifique (CNRS). Ces quatre instances jouant un rôle très important sur le plan universitaire et il paraît utile de les détailler.

- Le CNESER est un organe consultatif comportant deux tiers d'élus qui siège auprès du Ministre. Il assure la représentation, d'une part des universités (et de l'ensemble des EPCSP), d'autre part, des grands intérêts nationaux (éducatifs, culturels, scientifiques, économiques et sociaux). Le CNESER se prononce

sur les orientations générales de l'enseignement supérieur et sur les diplômes.
- Le CNU est un organe consultatif comportant deux tiers d'élus et un tiers de membres désignés qui a pour mission de qualifier les enseignants-chercheurs au regard de leurs aptitudes scientifiques (thèses, publications scientifiques) et pédagogiques. Les modalités de recrutement laissent une autonomie importante aux universités et à leur conseil d'administration.
- L'Agence nationale d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES) (loi 2006-450 du 18) est chargée d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, d'évaluer leurs formations et leurs diplômes, de s'assurer de la qualité des enseignements et de la validation des connaissances, au regard notamment de l'insertion professionnelle des étudiants.
- Le Comité national de la recherche scientifique est l'instance du CNRS chargée de l'évaluation de la recherche scientifique des unités de recherche financées par le CNRS, ainsi que, individuellement, de chaque chercheur.

• *Les organismes représentant nationalement les présidents et le personnel*
- La Conférence des présidents d'université (CPU) réunit tous les présidents des universités et des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel relevant du ministère chargé de l'enseignement supérieur. Elle agit pour obtenir des modifications dans le domaine des règlements et de la législation. Elle est force de proposition dans les domaines de la pédagogie, de la formation continue, de la recherche, des moyens et personnels, des systèmes d'information, de la vie de l'étudiant, des questions sociales, de la santé (lien entre hôpital et université), de l'Europe et de l'international.
- Le rôle des organisations syndicales au sein de l'université est assez singulier dans la mesure où elles peuvent intervenir de manière indirecte et importante dans la gestion des établissements. Concrètement les syndicats pèsent parfois sur les décisions et les votes des différents conseils locaux, en donnant des consignes de votes. Bénéficiant de nombreux réseaux, les adhérents des syndicats détiennent en général des informations exhaustives inhérentes à l'université. De fait, ils élaborent des stratégies leur permettant selon le cas de préserver leurs intérêts et ceux de leurs membres (Milgrom et Roberts, 1997). Le poids des syndicats est considérable sur le plan national, en raison de leur représentation au CNESER et de leur poids prépondérant dans différentes sections du CNU.

1.3. Les stakeholders secondaires au sein de l'université

Faisant toujours référence à la typologie définie par Wheeler et Sillanpää (1997), on distingue deux sortes de *stakeholders secondaires : les sociaux et les non sociaux.* Les *stakeholders secondaires sociaux* désignent des individus dont le bien-être est fortement affecté par les décisions de l'organisation et qui influent faiblement sur ses décisions. Quant aux *stakeholders secondaires non-sociaux,* ils participent faiblement au processus de décision des universités dont les décisions les affectent très peu.

1.3.1. Les stakeholders secondaires sociaux

Les *stakeholders secondaires sociaux* regroupent principalement les étudiants qui sont à la fois des apprenants et des acteurs des universités, et les organisations ayant recours au service de la formation continue.

• *Les étudiants de formation initiale*
Les étudiants ont un rôle multiple à l'université : ils bénéficient des formations de l'université et versent en contrepartie des droits d'inscription d'un montant très faible. Ils participent à la vie de l'université au travers du conseil d'administration et de différentes commissions. Ils peuvent par leur mobilisation bloquer une université ainsi que viennent de le rappeler les grèves estudiantines contre la loi dite « Pécresse ». La relation liant les étudiants à l'université est très singulière puisqu'elle n'est pas pérenne en raison du fait que les étudiants quittent tout naturellement l'organisation universitaire pour des raisons diverses (fin de cursus, choix d'une nouvelle filière ou abandon).

• *Les étudiants en apprentissage et de formation continue*
Les universités se sont intéressées à la formation par apprentissage et continue en raison de nombreux débouchés. Selon Dizambourg (2005), les entreprises considèrent l'université comme un fournisseur de compétences, exigeant d'elles un retour sur investissement immédiat fournissant des diplômés capables de s'adapter à long terme. Ces deux modes de formation permettent également aux entreprises de fidéliser leurs salariés, en renforçant la confiance dans la relation d'emploi (Peretti, 2006 ; Cohen, 1997).

1.3.2. Les stakeholders secondaires non sociaux

À partir des années 80, les collectivités territoriales ont participé largement au financement des pôles de formations universitaires, afin de dynamiser le développement local de leurs territoires et de favoriser l'accès aux formations universitaires. Les collectivités ont d'ailleurs financé des antennes universitaires en contractant directement avec les universités (cf. Thiers,

Tableau n° 4 : typologies des parties prenantes ou stakeholders de l'université.

Stakeholders		**(Fort) Engagement (Faible)**	
		Primaire	**Secondaires**
Enjeux (Élevés) (faibles)	**Sociaux**	-Président d'université -Équipe dirigeante (directeur de cabinet, secrétaire général) -Enseignants-chercheurs et responsables d'unités de recherche -ITARF BIATOS	- Étudiants - Entreprises en tant que partenaires en formation en apprentissage et continue
	Non-Sociaux	-État -CNESER -CEVU -CPU -Syndicats	- Collectivités territoriales -Entreprises en tant que financeurs

2003). Prenant en compte la constitution de réseaux entre les universités et les partenaires publics locaux, le ministère a mis en place des plans *université 2000* et *U3M*[3], permettant d'associer les collectivités territoriales à la programmation des implantations universitaires et de participer au développement de la carte universitaire (Musselin, 2001).

• *Les collectivités territoriales*
Dès l'apparition de la loi de décentralisation de 1982, les collectivités locales ont compris que le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche pouvait leur rapporter sur le plan politique, social et économique. En effet, l'université produit des connaissances puis les transmet. Elle attire et fixe des populations d'étudiants, d'enseignants, de chercheurs et de personnels administratifs. La démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur a obligé les collectivités territoriales à repenser leur rapport à l'université afin d'offrir de réels services de proximité à leurs contribuables en incitant les universités à se déployer sur l'ensemble de leur territoire. Certaines d'entre elles ont à ce titre financé des antennes universitaires dans des villes qui n'étaient pas nécessairement à vocation universitaire. Citons par exemple la Ville de La Rochelle dont l'université, vieille d'une dizaine d'années, a été créée par l'ancien député-maire et ministre Michel Crépeau. Une région telle que la Guadeloupe a consacré pour l'enseignement universitaire 4 millions d'euros en 2006 sous la forme d'aides individualisées aux étudiants et de subventions annuelles à l'université. Leur politique s'inscrit dans le schéma régional de développement économique mis en place par la région.

• *Les entreprises participant au financement des universités*
Les entreprises attendent que l'université valorise et transfère les résultats de ses recherches vers l'industrie et les services et leur fournissent une main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises participent activement au financement des universités grâce au reversement de la taxe d'apprentissage (le montant de cette taxe correspond à 0,50 % de la masse salariale de l'entreprise). L'entreprise participe également à l'augmentation des ressources de l'université en accordant des contrats de recherche à ses laboratoires ou encore des contrats de collaboration ou conventions visant à financer des formations professionnalisées qui lui sont dédiées. (Voir tableau 4).

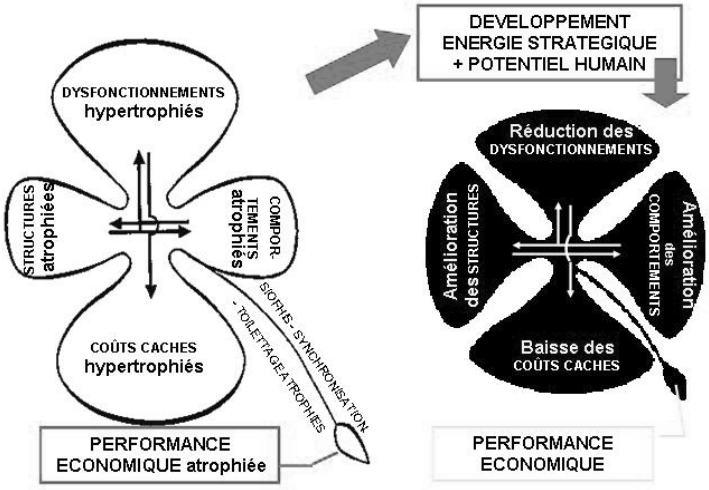
Après avoir décrit l'ensemble des parties prenantes ou stakeholders de l'université, il est temps d'aborder maintenant la gouvernance et la nécessité de mettre en place un audit social.

2. Gouvernance et audit social

L'autonomie des universités accordée par l'État, se traduit par une décentralisation, d'une part des choix stratégiques et d'investissement au profit des présidents d'université et d'autre part, de certaines fonctions contrôles. La nécessité de mettre en place un audit social semble nécessaire en s'appuyant sur un développement stratégique par

[3] Universités du troisième millénaire.

Figure 1 : Le développement stratégique par l'intervention socio-économique (source : Savall et Zardet, 2005).



l'intervention socio-économique (Savall et Zardet, 2006). L'université doit réfléchir à une nouvelle stratégie de développement d'autant qu'elle risque dans les années à venir d'être très fortement concurrencées par les grandes écoles (Cytermann, 2007) et les universités étrangères.

2.1. Une gouvernance partagée

Le conseil[4] d'administration symbolise, dans les entreprises cotées, le lieu de convergence des intérêts de l'ensemble des créanciers résiduels, tel que le décrit la théorie de l'agence (Leroux, 2004). Le conseil d'administration représente alors un mécanisme de contrôle des décisions prises par le dirigeant, dès lors que la séparation des organes de contrôle et de décision est importante. Les universités s'inscrivent dans le même type de schéma, mis à part que la fonction de contrôle est majoritairement assurée par les pairs que représentent les enseignants élus au conseil d'administration.
Reprenant la typologie de Wheeler et Sillanpää (1997) et tenant compte de l'instauration de l'autonomie des universités, il est possible de discerner trois niveaux d'implication pour les différents stakeholders de l'université : la représentation, la consultation et la participation.

- La notion de représentation se rapporte à la présidence de l'université et aux différents collèges qui prennent les décisions stratégiques et de gestion de l'université. Ils sont des membres élus avec des moyens différents qui œuvrent dans les différents conseils de l'université. Cette notion de représentation est associée étroitement à la notion de surveillance dans la mesure où les représentants de l'université exercent des droits de contrôle sur cette institution.
- La notion de consultation fait référence à la façon dont les différents stakeholders participent à la construction des projets dans l'université. Certains d'entre-eux peuvent émettre des avis consultatifs sans pour cela avoir de véritable pouvoir au sein de l'institution.
- La notion de participation renvoie au comportement participatif des stakeholders de l'université et de la manière dont ils optent pour différentes stratégies de gestion de l'institution ou de conception des programmes de formation. En l'occurrence figurent généralement le dirigeant et son équipe ainsi que les directeurs de composantes (laboratoire, UFR…)

Il convient d'analyser désormais la manière dont la structure de propriété en générant un système de gouvernance hybride influe sur le processus de décision et influe sur la façon dont les individus s'attribuent ces mécanismes.

2.2. Une surveillance par l'évaluation

D'une part, l'État contrôle l'université en lui imposant des procédures à respecter et en missionnant des auditeurs, le rôle de contrôle dévolu l'AERES ne faisant d'ailleurs que se renforcer. D'autre part, le système de gouvernement de l'université est basé sur la représentation plurielle des stakeholders au sein des différents conseils qui délibèrent au sujet de problématiques budgétaire, pédagogique, scientifique, administrative et sociale des universités. Les projets à l'université sont évalués et jugés au travers de ces commissions par des enseignants. Les enseignants sont à la recherche

[4] Le conseil d'administration comprend 30 à 60 membres, représentants élus des enseignants et des chercheurs (40 à 45 %), des étudiants (20 à 25 %) et des personnels IATOSS (10 à 15 %) ainsi que des personnalités extérieures (20 à 30 %).

d'avantages de nature pécuniaire ou non tels que la recherche d'une plus grande autonomie, de temps libre, le souhait de disposer de personnel et moyens supplémentaires, la soif de reconnaissance, de réputation et de pouvoir. Les responsables administratifs disposent également d'un pouvoir discrétionnaire leur permettant d'agir sur les décisions et les relations au sein de l'université. Leur influence varie en fonction de la détention d'informations ou de moyens et de leur influence dans le conseil d'administration. Ils possèdent en quelque sorte le pouvoir d'un back office sans lequel les prestations d'une université ne peuvent se réaliser dans de bonnes conditions. Ils déterminent les conditions d'exercice des enseignants - chercheurs (emplois du temps, réservation de salles, fourniture de matériels, photocopies et reprographies, remboursements de frais, inscription à des colloques, abonnements à des revues). L'agent comptable de l'université est le garant de la gestion comptable de l'université vis-à-vis de l'État et lui rend compte.

2.3. Un audit social désormais nécessaire

Dans le cadre de la formation, les stakeholders que représentent l'État, les collectivités et les entreprises (qui participent au financement des établissements notamment par le biais de la taxe d'apprentissage) sont bien souvent mal placés pour évaluer et contrôler la qualité des formations dispensées par l'université aux étudiants. De nombreux dysfonctionnements relatifs aux modes décisionnels ont été identifiés par différents organismes tels que le CNE (organisme existant avant l'AERES). Il ressort que le premier dysfonctionnement est la lenteur des circuits décisionnels. Citons par exemple le cas d'un projet d'une nouvelle formation qui doit être accepté par différentes instances. Après avoir été approuvé par le CEVU, il doit l'être également par le conseil d'administration de l'établissement. Si lors d'un vote, le projet n'obtient pas la majorité, il doit être à nouveau examiné auprès des différentes commissions concernées. Par conséquent certains projets de formation à l'université nécessitent de multiples négociations avant d'être proposés aux étudiants.

Certains membres élus au sein des conseils hésitent à se prononcer sur des problèmes d'ordre technique ou scientifique, parce qu'ils n'ont pas les compétences ; aussi préfèrent-ils s'engager plutôt dans un projet de politique générale d'université.

Comme le précise Dizambourg[5] (2005) « Nombre de rapports, dont ceux de la Cour des Comptes font état de dysfonctionnements : non maîtrise des heures complémentaires, inflation de l'offre de formation, sous utilisation des locaux et des personnels. Ces reproches sont en partie exacts mais peuvent être, de mon point de vue, assimilés à des gaspillages dans un univers de pénurie mais ne correspondent pas au fond du problème ». Selon lui dans un contexte règlementaire identique, certaines universités réussissent à avoir une continuité de présidences de qualité et d'autres pas ; il y a des cultures d'universités, parfois liées à des cultures de disciplines mais pas toujours et les résultats obtenus sont souvent fragiles.

La nécessité de mettre en œuvre un audit social est d'autant plus grande que l'on constate de nombreux dysfonctionnement dans la gestion des ressources humaines des universités et que la loi sur l'autonomie renforce les pouvoirs de la présidence dans ce domaine. Comme type de dysfonctionnement, on peut citer à titre d'exemple le cas d'universitaires nouvellement recrutés amenés à réaliser un cours en licence sans avoir eu la moindre formation en pédagogie et sur les méthodes d'apprentissage des étudiants alors même que l'université affiche une volonté de réduire les échecs dans le premier cycle.

La réalisation d'audit social est d'autant plus nécessaire que la loi de 2007 instaure des comités techniques paritaires qui concernant l'ensemble du personnel (enseignants-chercheurs, enseignant et BIATOSS), auront à se prononcer sur les problèmes généraux d'organisation de l'établissement, les conditions générales de fonctionnement, les programmes de modernisation des méthodes de travail et leur influence sur la situation des personnels, les problèmes d'hygiène et de sécurité, les critères de répartition des primes de rendement, les plans fixant des objectifs pluriannuels d'amélioration d'accès des femmes aux emplois d'encadrement supérieurs, l'évolution des effectifs et des qualifications… **La loi stipule que le comité paritaire de l'établissement est consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement et qu'un bilan de la politique sociale doit lui être présenté chaque année.**

À la lecture des bilans sociaux[6] des plus grandes universités en terme d'effectifs, il apparaît que les universités se sont dotées d'un bilan social qui comprend des éléments concernant la gestion de l'emploi, des rémunérations, des absences et congés, de la formation, des conditions de travail et l'activité médico-sociale et culturelle mais peut-on parler d'audit ?

L'audit de la gestion de l'emploi doit servir à évaluer l'adéquation quantitative et qualitative des emplois et

[5] Il a été recteur des universités, puis directeur de l'ESEN et occupe actuellement la fonction d'inspecteur général de l'Éducation nationale.

[6] Cf : voir les résultats 2005 du CNRS concernant les universités parisiennes à ce sujet *www.dr1.cnrs.fr/drh/archives/2006*, les bilans sociaux des universités de Grenoble et de Poitiers et *www.grenoble-inp.fr* et *www.univ.poitiers.fr*

des compétences, aujourd'hui et dans le futur. Elle doit être faite globalement et dans chaque entité (Igalens et Peretti, 2008, p. 73). En fait il n'y a qu'une description détaillée des effectifs par catégories (personnel enseignant, non enseignant, contractuel…) et aucune référence à des besoins alors même que certaines universités convertissent certains postes d'enseignants -chercheurs en cadres IATOSS. Le bilan social décrit la pyramide des âges et les déséquilibres entre hommes et femmes mais il n'apparaît à sa lecture aucune référence à un objectif stratégique d'égalité des genres en matière d'accès aux responsabilités ni d'audit d'égalité professionnelle en matière de promotion (Peretti et Saüt, 2006).

Il aborde l'effet des politiques de promotion au niveau du personnel enseignant et non enseignant en examinant le % de personnes profitant d'une évolution de carrière mais il ne met en évidence aucune logique ou politique en ce domaine. Il ne fait pas référence à une quelconque politique de fidélisation et d'implication ou politique de gestion des carrières ou de mobilité interne (latérale verticale). Il est à noter que, dans une optique concurrentielle, où la principale ressource ou compétence distinctive est le personnel, les universités qui souhaitent attirer et retenir des talents (par exemple pour certaines d'entre elles afin de répondre pleinement à un des critères du classement de Shangai) devraient avoir des objectifs stratégiques en matière d'image d'employeur, objectifs traduits en terme chiffrés. L'audit image employeur (Igalens et Peretti, 2008, p 77) qui permettrait de suivre son évolution dans le temps et de la comparer aux objectifs assignés est complètement absent. Des indicateurs classiquement retenus par les entreprises tels que le classement dans les enquêtes réalisées auprès des futurs diplômés cibles de recrutement, taux de candidatures, taux d'acceptation des propositions de recrutement ne sont pas pris en compte dans le bilan social. Il y a certes quelques indicateurs de suivi des politiques de formation mais cette analyse ne fait référence à aucun objectif en la matière.

Il y a systématiquement un bilan sur les politiques de rémunération qui porte sur la rémunération principale des fonctionnaires enseignants, des fonctionnaires IATOSS, des agents contractuels et leurs primes. Mais on ne peut pas parler de politique en la matière et donc d'audit. Il n'y a aucune mise en évidence d'une quelconque cohérence entre la politique en matière de rémunération et les autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières par exemple) ou de vérification que les procédures permettant de décider de chaque promotion individuelle prennent en compte la performance individuelle effective. Il y a absence au niveau de chaque établissement d'audits de la gestion administrative du personnel et notamment de conformité, d'efficience sur la productivité de la fonction ressources humaines et **la satisfaction des clients internes**. Il n'y a pas de questionnement sur leur perception de l'efficacité de la fonction de ressources humaines en tant que facteur de développement de la motivation, de l'implication et de l'engagement des salariés et en tant que facteur de changement.

Les universités font, souvent, preuve d'une responsabilité sociale en intégrant volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes. Certaines universités font ainsi figurer le taux d'insertion professionnel de leurs étudiants et présentent des indicateurs concernant leur politique environnementale. Toutefois, puisque la loi d'autonomie va inciter chaque université à mettre des procédures internes, il faudrait mettre en place des critères communs internes à toutes les universités afin qu'elles puissent œuvrer dans une optique de développement durable avec des normes RSE pour pratiquer la « RSU ».

Conclusion

Les théories de l'agence et surtout la théorie des *stakeholders* permettent de rendre compte du fonctionnement de l'université dans un État décentralisé, avec la loi sur l'autonomie des universités. En nous inspirant des travaux de Wheeler et Sillanpaa (1997) et de Pupion, Leroux et Latouille (2006), nous distinguons différentes catégories de *stakeholders* : primaires et secondaires. Au regard de la nécessité d'élaborer de nouvelles règles internes communes à l'ensemble des universités, il paraît légitime de créer dans un premier temps un audit social approfondi pour les deux catégories sociales enseignants-chercheurs et personnels non-enseignant. Ce choix se justifie par l'importance de ces ressources clés qui, détermineront l'avantage concurrentiel des universités et leur survie conformément à notre analyse des parties prenantes. Il s'explique par l'importance du chemin à réaliser par les universités dans le domaine de l'audit social et la mise en place de comités paritaires d'établissement étendus au personnel enseignant qui devront se prononcer sur le bilan de la politique sociale. Toutefois celui-ci intègrera bien sûr quelques éléments clés des relations aux stakeholders non sociaux, puis approfondira dans un second temps l'audit de ces relations. Le prolongement de ces travaux prendra la forme d'une analyse d'entretiens réalisés avec les stakeholders de l'université afin de cerner les critères communs retenus par eux dans une optique d'audit social, de RSU et de *new public Management*.

Bibliographie

Clotfelter C. T. (1999), « The familiar but curious economics of higher education : introduction to a symposium », Journal of Economic Perspectives, vol. 13 (1), pp. 3-12.

Cytermann J. R. (2007), universités et grandes écoles, n° 937, La documentation Française.

Dizambourg F. (2005), La réforme dans l'enseignement supérieur, Colloque à L'ESEN (École supérieure de l'éducation nationale), sous la direction d'Agnés Van Zaten, Directrice CNRS de Sciences politiques de Paris, (7 et 8 juin à Poitiers).

Felouzis G. (2003), *Les mutations actuelles de l'université,* PUF

Fournier M. et Troger V. (2005), universités françaises, une autonomie limitée in Les mutations de l'école, le regard des sociologues coordonné par José Rosé, éditions Sciences Humaines.

Freeman R. (1984), Strategic management : A stakeholder approach, Pitman Publishing.

Glore D. (1999), Has Canada adopted New Public management, Public Management Review, Vol 3, pp. 121-130.

Hill C., T. Jones (1992), "Stakeholder-Agency Theory", Journal of Management Studies, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

Igalens J. et Peretti J-M. (2008), *Audit social*, Edition d'organisation.

Jensen M., W. Meckling (1976), « The theory of the firm : managerial behavior, agency costs, and ownership structure », Journal of Financial Economics 18, pp. 305-360.

Leroux E. (2004), L'externalisation dans le domaine des Ressources Humaines des forces de vente : un test de modèle d'agence, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, IAE de Corte.

Loeffler E. (1997), *The Modernization of the Public Sector in an International Comparative Perspective,* Speyer, Germany, Speyerer Forschungsberichte.

Marcou G., Rangeon F., Thiebault J.L. (1997), *Les relations contractuelles entre collectivités publiques, in Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir*, Ed. Descartes & Cie.

Milgrom P., J. Roberts (1992), Economics, Organization and Management, traduction française (1997) Économie, Organisation et Management, De Boeck université, coll. Ouvertures économiques-Balises, 829 pages.

Musselin C. (2001), *La longue marche des universités françaises*, PUF, Sciences Sociales et Société

Musselin C., E. Friedberg (1989), En quête d'universités : étude comparée des universités en France et en RFA, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales.

Peretti J-M. et Saüt C. (2006), Audit de la diversité, Tous différents, éditions d'Organisation.

Peretti J-M. (2007), Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert.

Pupion P., Leroux E. et Latouille J-J (2005), Théories de l'agence et des parties prenantes : nouvelles références de la gestion de l'éducation nationale, Colloque à L'ESEN (École supérieure de l'Éducation Nationale), sous la direction d'Agnés Van Zaten, Directrice CNRS de Sciences politiques de Paris, (7 et 8 juin à Poitiers).

Pupion P., Leroux E. et Latouille J-J (2006), *Nouvelle gestion de l'Éducation Nationale inspirée des théories de l'Agence et des parties prenantes*, Politiques et Management Publiques (2006), vol 14, n° 2, pp. 41-68.

Savall H. et Zardet V. (2005), *La tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica.

Thiers M. (2003), *Rôles des collectivités territoriales dans la promotion de l'enseignement supérieur et de la recherche* dans L'université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité. Economica. ISEOR

Wheeler D. et Sillanpaa M. (1997), *The stakeholder corporation : A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing.

Audit de gouvernance en organisation atypique

Henri Mahé de Boislandelle
Professeur des universités
Chercheur
GESEM/ERFI - Université Montpellier 1
h.mdb@numericable.fr
h.mdb@laposte.net

Jean-Marie Estève
Président directeur général
Entreprise SOLATRAG
Chercheur
GESEM Montpellier 1
solatra.jme@wanadoo.fr

Introduction : La gouvernance et la relation d'agence

La gouvernance peut-être définie comme un ensemble de mécanismes ayant pour but de délimiter les pouvoirs des dirigeants, c'est-à-dire leur espace discrétionnaire, afin de préserver les intérêts de ceux qui leur ont donné mandat (propriétaires, actionnaires…).
Cette définition valable notamment pour une entreprise distinguant « propriété » et « pouvoir de gestion » sous-entend la nécessité pour les actionnaires de « cadrer » les dirigeants salariés (les managers) afin que ces derniers ne soient pas tentés de privilégier leurs intérêts au détriment des premiers. Cette séparation propriété/pouvoir de gestion, mise en évidence par Berle et Means[1] dès 1932 aux États-Unis a fait émerger un ensemble de réflexions critiques à savoir : le risque de superpouvoir des grands groupes en matière de fixation du prix sur le marché (au détriment des consommateurs) mais aussi le risque de conflit d'intérêts entre dirigeants et propriétaires d'une entreprise.
Ce conflit d'intérêts a été clairement explicité par Jensen et Meckling[2] (1976) dans le cadre de la *théorie de l'agence*.
Selon cette théorie le dirigeant (qualifié d'agent) peut poursuivre des intérêts divergents, voire opposés à ceux de l'actionnaire (qualifié de principal).
Par exemple, la quête de croissance du chiffre d'affaires (base de calcul de la rémunération du manager) au détriment de la rentabilité et donc de la distribution de dividendes (aux actionnaires) est souvent donnée en exemple de divergence d'intérêts.

Dans cette perspective la *théorie de la gouvernance* située en aval de la théorie de l'agence doit viser à *minimiser les coûts d'agence* et/ou *de transaction*.

Les coûts d'agence naissent dans toute situation qui suscite un effort coopératif entre deux ou plusieurs personnes, même s'il y a des relations « claires » entre principal et agent.

En bref, il est impossible pour « le principal » d'assurer à coût nul que l'agent prendra des décisions optimales du point de vue du principal. Dans la majorité des rela-

[1] Berle A & Means G. C: "The Modern Corporation and Private Property", Commerce Clearing House, New York, 1932. Means G. C: "The Separation of Ownership and Control in American Industry", Quarterly Journal of Economics, 1932.

[2] Jensen M. C. & Meckling W. H., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, 1976.

tions d'agence, le principal et l'agent subiront des coûts de surveillance et d'obligation.

À ce sujet Jensen et Meckling (1976) distinguent trois types de coûts d'agence :

- Les *coûts de surveillance* supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent, et les coûts d'incitation (systèmes d'intéressement) engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent.
- Les *coûts d'obligation ou coûts d'engagement*[3] que l'agent peut avoir lui-même encouru pour mettre le principal en confiance (coût de motivation).
- Le troisième type de coût est un *coût d'opportunité,* dénommé "perte résiduelle", qui s'assimile à la perte d'utilité subie par le principal par suite d'une divergence d'intérêt avec l'agent, comme le coût subi par le principal suite à une gestion par l'agent défavorable aux intérêts de celui-ci.

Cette définition des coûts d'agence s'apparente au problème de la tricherie et de la surveillance d'une équipe de production. Les coûts d'agence varient selon la firme, ils dépendent des goûts des managers, des coûts de surveillance de la performance du manager et enfin du coût de la conception et de l'application d'un index pour indemniser le manager qui satisfait le bien-être du propriétaire (ses attentes).

Afin de lutter contre ces déviations, *la gouvernance d'entreprise met en jeu des leviers d'alignement du comportement des dirigeants.*

Les coûts de transaction, bien que voisins des coûts d'agence sont d'une autre nature.
Ils concernent plus spécifiquement les relations clients/fournisseurs, en contexte de marché ou de négociations marchandes. Pour en comprendre la proximité et la différence, rappelons-en les principales formes.
Selon Carl J. Dahlman[4], il faut entendre par coûts de transaction :
Les « *coûts de recherche et d'information* » : prospection, comparaison du rapport qualité/prix des différentes prestations proposées, étude de marché, etc.
Les « *coûts de négociation et de décision* » : préalables à la rédaction et à la conclusion d'un contrat, etc.
Les « *coûts de surveillance et d'exécution* » : qui passent par le contrôle de la qualité de la prestation, la vérification de la livraison, etc.

Notons ici que seuls les deux derniers coûts de transaction (négociation et vérification) peuvent être rapprochés des coûts d'agence.

Ces précisions étant données se pose la question centrale : **peut-on transposer la théorie de l'agence (conçue pour la relation entre propriétaires et dirigeants lorsqu'ils sont distincts) à la relation dirigeant/salariés ?**

Au regard de la théorie de l'agence, considérée stricto sensu, le principal est « l'actionnaire/propriétaire » confronté au « dirigeant/manager/salarié » qui joue le rôle d'agent.
En revanche, dans la relation « dirigeant/manager/salarié » versus « subordonné/salarié », considérée sous l'angle d'une relation d'agence, le manager devient à son tour le principal et le subordonné devient l'agent.

À cet égard il peut être intéressant de considérer divers rapports intra-entreprise de type hiérarchique, sous l'angle de la relation d'agence, lorsqu'ils supposent notamment des « délégations de pouvoir » ou des « rapports dits de confiance ».

Il peut ainsi se révéler pertinent d'analyser : la relation du dirigeant avec son « bras droit[5] », la relation de cadres ou dirigeants avec leurs équipes de travail, autrement dit, de considérer la conduite des hommes et du management des équipes, au regard de la théorie de l'agence.

Ainsi une piste susceptible de concerner le management humain des entreprises et notamment la GRH dans son axe « participation[6] » extrêmement prometteuse est-elle ouverte.

Au-delà de ces pistes de réflexion relatives à d'autres utilisations (transpositions) de la théorie de l'agence peut se poser une autre question centrale : **peut-on transposer la théorie de l'agence à des relations de mandat conclues entre une organisation à statut associatif, dotée de ressources hétérogènes (subventions publiques, cotisations…) poursuivant des intérêts collectifs et un mandataire chargé d'une mission générale d'animation socio-économique ?**

Considérant que les problématiques de gouvernance dépassent largement le cadre de la seule entreprise privée, mais qu'elles concernent également les organisations publiques, les organisations à statut mixte, mais aussi les organisations hybrides qualifiées « d'arrangements institutionnels » nous proposons d'élargir la défi-

[3] H. Gabrié et J.L. Jacquier (2001) « Les théories modernes de l'entreprise : l'approche institutionnelle » Economica, 2001, 329 pages. « Les coûts d'engagement résultent de la rédaction par la firme de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à la firme » (p. 248).

[4] Dahlman C. J., « The Problem of Externality », The Journal of Law and Economics, vol. 22, n ° 1, avril 1979, p. 148 cité par Coase R., op. cit. p. 23.

[5] « Second », « bras droit » ou « adjoint au dirigeant ».

[6] Parmi les quatre axes du mix-social : emploi, rémunération, valorisation, participation par HMdB.

nition afin de la rendre compatible avec de nouveaux contextes organisationnels.

*Ainsi la **gouvernance** peut-elle être définie comme un ensemble de mécanismes ayant pour but de délimiter les pouvoirs des dirigeants, c'est-à-dire leur espace discrétionnaire, afin de préserver les intérêts de ceux qui leur ont donné mandat (actionnaires, citoyens, parties prenantes…).*

Partant de là, rien n'interdit de considérer des gouvernances privées, publiques et mixtes de manière originale et critique. Ainsi cette définition peut s'appliquer à des organisations publiques (collectivités territoriales) voire à des espaces organisés mixtes (privé/public) pouvant être qualifiés d'« arrangements institutionnels » ou de « réseaux ». Cette définition peut également s'appliquer à un contexte de « confusion d'intérêts » entre principal et agent généré par certains rachats d'entreprises (cas des RES).

Pour illustrer notre propos dans l'exposé qui suit, nous analyserons deux situations originales sous l'angle de l'analyse de gouvernance reposant sur une démarche d'audit.
La première situation sera celle d'un SPL composé de parties prenantes ayant des statuts, des rôles et des responsabilités différents et vivant une relation d'agence au cœur du dispositif (Ex : administrateurs et animateurs).
La seconde situation sera celle d'une entreprise de BTP programmant un RES à moyen terme générant une confusion d'intérêt entre principal et agents.

1. Audit de gouvernance d'un SPL : le cas du CAMDIB

Au regard des statuts formant le SPL/CAMDIB (Club alliance métaux pour le développement des industriels du Biterrois) et de la stratégie d'animation adoptée par ce SPL nous sommes en présence d'un réseau local d'entreprises singulier, mais aussi d'une relation d'agence qui ne l'est pas moins.

Les *problèmes de gouvernance* se situent à deux niveaux : celui de la présidence du réseau
et celui du mandataire.

1.1. Au niveau du conseil d'administration (CA) et de la présidence du réseau

Il importe de voir la cohérence entre les statuts, les missions fondamentales, les stratégies adoptées et les modalités de mise en œuvre par les membres fondateurs et/ou les administrateurs au regard des parties prenantes qui ont initié la formule ou qui la soutiennent financièrement.

En bref, la structure se présente historiquement comme suit :
En 1996 est créée une association de type 1901 appelée Club alliance métaux pour le développement des industriels du Biterrois (CAMDIB) dans le but de promouvoir un ensemble d'entreprises industrielles menacées dans leur survie ou leur développement en raison de leur individualisme stratégique et de la mondialisation. Pour assurer la cohérence du projet sont distingués des membres actifs et associés afin de rapprocher des partenaires disparates.

Sont *membres actifs* des industriels souscrivant à l'objet de l'association et payant une cotisation.
Peuvent être *membres associés* toutes personnes physiques ou morales non industrielles, directement concernées par le secteur économique, adhérant aux objectifs et à la politique de l'association et apportant un service ou un appui à l'association. Il est à noter que les membres associés n'ont pas accès à la totalité des fonctions et des éléments régissant l'association.

Le conseil d'administration mandate le président pour statuer sur l'admissibilité des membres actifs (parties prenantes internes).
Le conseil d'administration mandate le bureau de l'association sur l'admissibilité des membres associés (parties prenantes externes).

Le bureau possède une structure classique à savoir : un président, un vice-président, un trésorier, un secrétaire.

Il va de soi que juridiquement seuls les membres actifs participent aux AG ordinaires ou extraordinaires en exerçant un droit de vote selon des règles de majorité classiques (AG ordinaire majorité 50 %. AG extraordinaire majorité des 2/3).

Toutefois, dans un contexte local de partenariat avec des institutionnels consulaires ou publics qui contribuent au développement du SPL, un certain « droit de regard » s'exerce de l'extérieur par l'entremise des membres associés.

En bref, les problématiques de gouvernance concernent d'abord, la relation membres actifs/bureau et présidence. Le renouvellement ou le changement d'équipe (présidence et bureau) au travers d'élections périodiques dépendront de la confiance et de la satisfaction des membres actifs.

Toutefois, compte tenu du caractère « hybride » de la structure (composée d'actifs et d'associés) le bureau devra également recueillir un aval moral des membres

associés (privés/consulaires/publics) qui dépendra de l'intérêt des missions, de la qualité des réalisations et du développement du réseau (tel qu'il sera perçu par les partenaires locaux).

1.2. Sur le plan de la délégation de mission

Il importe donc de voir si les initiatives de l'agent chargé de l'animation (appartenant à ALMATEC) sont en phase avec les volontés du conseil d'administration. En termes plus précis, la question de l'opportunisme éventuel de l'agent (ALMATEC) par rapport au principal (CA) sera à examiner.

Au vu des commentaires recueillis au travers des rapports d'activité la plupart des membres déclarent se féliciter des initiatives d'ALMATEC qui semble avoir bien compris les priorités du SPL/CAMDIB.

Les commentaires sur l'animateur sont élogieux. On retient en substance que les missions répondent aux attentes et que le professionnalisme de l'opérateur est au rendez-vous.
On peut aussi ajouter, comme hypothèse probable, que les administrateurs impliqués dans les choix stratégiques du SPL ne souhaitent pas s'impliquer directement et personnellement dans les taches d'animation qui relèvent de l'action commune.
De surcroît, dans la circonstance l'animateur est jugé dynamique, visionnaire et relativement indépendant dans ses jugements (il accepte de prendre du recul).
Les commentaires suivants lui sont accordés : « C'est un professionnel qui a un savoir-faire important. Il sait monter les dossiers et les faire accepter. Il possède incontestablement un réseau relationnel personnel (réseau social) facilitant les contacts régionaux et européens (Région LR, DRIRE, FEDER…). Il semble que son intelligence stratégique repose sur sa capacité à analyser la situation avec recul. En d'autres termes, à la différence d'un fonctionnaire local ou d'un chargé de mission consulaire, dépendant souvent du bon vouloir de son président, l'animateur après avoir identifié le « noyau dur du réseau » à savoir les personnes clés, évite de focaliser sur un seul responsable, mais plutôt sur les plus influents (affaire d'interprétation).

L'animateur joue donc un rôle à plusieurs facettes. Les compétences requises sont à la fois techniques, économiques, stratégiques, pédagogiques, relationnelles (réseau social) et politiques (au sens d'analyste des rapports de pouvoir au sein des responsables collectifs).

Pour ces motifs, des attentes diverses en fonction des parties prenantes privées ou publiques sont à distinguer et à considérer.

Le challenge peut se résumer par une formule lapidaire *« plaire à tout le monde dans la durée »,* ce qui n'est pas une mince affaire.

Il importe donc de plaire :
- *Aux collectivités locales* et donc *aux politiques* qui en attendent des retours auprès des concitoyens.
- *Aux entreprises qui s'investissent*, cofinancent (de manière inégale) et attendent de façon plus ou moins pressante un certain « retour sur investissement ».
- *À l'État et à l'Europe* apporteurs directs ou indirects de subventions.
- *Aux consulaires* qui dont l'enjeu est une image de dynamisme et plus prosaïquement leur réélection.

Pour ce faire, une succession d'opérations a été conçue et réalisées au cours des dix dernières années par un animateur appartenant à ALMATEC. Nous en résumons l'essentiel dans un tableau récapitulatif (tableau 1) page suivante.

Il est clair que l'animateur qui a conçu et réalisé l'essentiel des missions a joué un rôle de fer de lance et de promoteur incontestable puisque c'est à lui que revient la concrétisation des missions successives.

Sur le plan de la gouvernance et de son contrôle (audit) une question centrale se pose.
La position d'ALMATEC acteur (animateur) et rapporteur (rendant compte des missions) n'est-elle pas à même de générer des ambiguïtés. En d'autres termes, peut-on valablement être à la fois juge et partie dans une mission de longue durée de cette nature ?

Sans mettre en doute la compétence, le dynamisme et le sérieux de l'opérateur, on est en droit de se demander s'il n'existe pas une part « d'opportunisme caché » chez l'animateur.
Les informations que nous avons pu mobiliser ne permettent pas d'en juger. En effet, les comptes-rendus étant réalisés par l'acteur principal, à la fois juge et partie, il est difficile d'en tirer la moindre conclusion objective.
Comme dans toute démarche d'évaluation critique d'une relation d'agence distinguant « principal » et « agent ». Il importerait que l'audit de gouvernance soit assuré par un tiers.

Conclusion sur la gouvernance du CAMDIB

À la conjonction de la théorie des réseaux sociaux et de celle de l'agence, la gouvernance d'un SPL est donc singulière en raison de sa structure. Le rôle de l'animateur (personnage central et omnipotent) qui est capital en fait le point de focalisation de toute analyse et de tout compte rendu.
Rappelons en effet, qu'il doit favoriser :
- L'investissement relationnel et coopératif entre les

Tableau 1 : *taches rentrant dans l'animation du SPL/CAMDIB.*

Missions	Rôle de l'animation	Compétences requises
Diagnostic socio-économique préalable	Répondre à une demande des pouvoirs publics	Aptitudes analytiques socio-économiques
Initiation des contacts préalables	Organiser des rencontres entre entrepreneurs du secteur	Aptitudes relationnelles
Faire émerger des interdépendances et des synergies	Convaincre les entrepreneurs des avantages de la mutualisation des moyens	Aptitudes pédagogiques, analytiques et relationnelles
Passer de l'informel au formel	Susciter un projet d'association partenariale	Aptitudes à passer du discours au concret
Formaliser la démarche autour de la notion de réseau	Créer une association. Statuts…membres.	Assister le montage administratif de l'association
Obtenir la labellisation SPL	Elaborer le dossier DATAR	Porter le dossier à terme en franchissant les obstacles.
Définir la stratégie du SPL	Analyser les forces et les faiblesses / les risques et les opportunités pour en tirer les orientations stratégiques	Aptitudes à l'analyse stratégique socio-politique et technico-économique
Rechercher des financements publics (subventions…)	Asseoir les demandes de subvention sur des projets pertinents	Aptitudes à marier les aides potentielles à des projets spécifiques
Former les dirigeants et les salariés des entreprises du réseau	Choisir et organiser des formations ad hoc.	Aptitudes organisationnelles, pédagogiques et relationnelles
Faciliter les échanges d'expériences entre acteurs membres du réseau	Faciliter l'implication des acteurs du réseau par des échanges d'expériences (jugées bonnes) et la quête de synergies communes.	Aptitudes analytiques synthétiques et relationnelles facilitant la créativité et la découverte de synergies
Monter des projets collectifs (EDDF / FG1)	Choisir des contenus et des coopérations. Organiser les financements	Aptitudes organisationnelles et relationnelles
Faire émerger des compétences collectives distinctives au plan territorial	Réaliser des plateformes d'apprentissage au travers d'une politique de RH commune	Aptitudes à se remettre en cause et à se former
Évaluer les résultats des actions / reporting.	Réaliser des rapports d'activité distinguant analyse et synthèse	Aptitudes au jugement et à l'analyse critique
Bilan rétrospectif de CAMDIB (10 ans)	Tirer les enseignements (+ et -) des expériences et en rendre compte aux différentes parties prenantes	Aptitude à prendre du recul pour mieux définir le futur

membres du réseau.

- L'investissement relationnel et coopératif avec des partenaires extérieurs au réseau.
- Le succès des missions qui lui sont déléguées.
- La performance des projets et leur remise en cause éventuelle.
- La reconnaissance et la promotion externe du réseau.
- La gestion déléguée de relations complexes au sein d'un réseau qui ne l'est pas moins.

L'animateur d'un SPL est donc un homme-orchestre qui doit être talentueux. Il est assis sur un siège éjectable. Seul son succès est pardonnable dans ce genre de situation.

L'audit de gouvernance ne se limite-t-il pas pour le moment dans le cas d'espèce à l'examen de l'alternative maintien ou éviction de l'animateur ?

Ce cas illustre bien une *situation originale et ambiguë de gouvernance*. Celui d'une situation de RES ne l'en est pas moins, comme nous allons le montrer ci-après.

2. Audit de gouvernance d'un RES : le cas de la SOLATRAG

La SOLATRAG est une P.M.E. œuvrant dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics.

Ces dernières années, la filière BTP a été fortement bouleversée avec l'émergence des majors (Vinci, Eiffage et Bouygues) qui ont des possibilités financières à la mesure de leurs ambitions expansionnistes.

L'indépendance de la SOLATRAG pouvant être mise à

mal par les sollicitations pressantes de ces trois majors, soit pour racheter soit pour imposer leur stratégie, les dirigeants ont réagi.
Cela les a conduits à mener une réflexion de fond pour renforcer la pérennité de l'entreprise et à choisir des axes de développement qui la repositionne sur le marché du B.T.P. Cette recherche – développement a permis d'établir la feuille de route sur les trois années à venir.
Le système de gestion adopté se décline en trois composantes : l'organisation de la structure (propriété et pouvoir), le choix d'un système de contrôle, et une stratégie claire.
C'est à l'organisation de la structure que nous nous attacherons principalement.
L'organisation de la structure fait l'objet de réflexions et de recherches, dans un cadre universitaire, depuis vingt ans, avec en parallèle une application effective pour organiser les transmissions successives.

Cette expérience de vingt années de transmissions par RES (rachat de l'entreprise par ses salariés) ans nous autorise à parler d'un mode de gouvernance original que nous allons exposer.

Le rachat récurrent de la SOLATRAG par ses salariés
Il est primordial de souligner que la SOLATRAG fait partie des 152 premières entreprises à avoir transmis aux salariés par un RES en 1987. En décembre 2007 une cérémonie a ponctué 20 ans de ce mode de gouvernance qui a vu le succès de trois RES successifs (1987, 1995, 2004) et mis en orbite deux RES pour 2010 et 2020.

Cette solution d'essence « intrapreneuriale » s'appuie sur une méthodologie originale et inédite par sa récurrence et le positionnement de l'homme au cœur du système.

2.1. Une problématique humaine et managériale

Il apparaît en effet que dans un RES est omniprésente la dimension sociale liée à l'entrepreneuriat, et notamment à la gestion des « intrapreneurs » ; mais celle-ci est peu formalisée.
Nous entendons par *intrapreneur* une personne salariée qui présente les mêmes caractéristiques que l'entrepreneur, mais n'est pas comme lui en situation de responsabilité et de prise de risques. Nous supposons que la mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur implique des aptitudes managériales de la part de l'acteur, c'est-à-dire dans ce contexte: l'aptitude à diriger une PME. Cette mutation est concomitante à l'apprentissage organisationnel. Nous considérons cet apprentissage comme une initiation progressive qui se réalise avec le temps, au contact du terrain et à l'épreuve des faits et développe le savoir-faire organisationnel.

Le concept d'intrapreneuriat réfère à la notion de créativité, de transformation et même de transformation sociale[7]. Il s'exprime mieux dans un contexte qui favorise la libération et la valorisation des idées, sachant que le salarié intrapreneur l'est naturellement et non par obligation. L'approche d'une transmission, si possible annoncée, est selon nous de nature à favoriser l'éclosion de l'intrapreneuriat nécessaire au succès du RES.
Il appartient au dirigeant d'en susciter l'émergence. Cela n'est pas simple, car dans la PME, les freins à l'intrapreneuriat viennent plus du dirigeant que de la structure[8], notamment lorsque le dirigeant n'est pas disposé à donner l'autonomie nécessaire pour innover ni à partager la fonction entrepreneuriale avec d'autres.

Ce management que nous appelons gestion des ressources intrapreneuriales (GRI), représente l'ensemble des actions de GRH à l'initiative du chef d'entreprise et concernant les intrapreneurs.

Le RES dans la durée : un exemple de transmission intergénérationnelle
Le projet adopté est celui d'une transmission intergénérationnelle impliquant quatre demi-générations d'acteurs dans la PME : les **sexagénaires** ou les cédants, les **quinquagénaires** ou cessionnaires, les **quadragénaires**, futurs dirigeants et les jeunes cadres **trentenaires** qui s'investissent dans l'organisation.
Dans quelle dynamique s'articulent alors ces demi-générations ?
Les **sexagénaires** partent à la retraite en cédant la quasi-totalité des actions au holding créé pour le rachat de l'entreprise cible. Ils consentent un crédit vendeur qui permet une cession sans l'intervention nécessaire d'organismes financiers. Dans ce cas, le paiement des actions du cessionnaire est assuré par les futurs bénéfices. En gardant quelques actions et un statut d'administrateur, le cédant joue le rôle d'observateur et du sage tout en gardant l'information sur le devenir de la PME et donc le devenir de sa créance née de la vente.

Quels salariés possèdent les aptitudes, attitudes et comportements nécessaires à la pérennité de l'entreprise ?
La réponse à cette question nécessite du recul et de l'objectivité[9].

[7] Doyon, C., (1991), L'intrapreneurship: la nouvelle génération de managers, éd. Agence d'Arc, Montréal, Québec.

[8] Vachon-Carrier, C., (1992), L'intrapreneuriat dans la PME ; une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier 1.

[9] « On choisit ses collaborateurs alors qu'on ne choisit pas sa famille ».

2.2. Une gestion des ressources intrapreneuriales (GRI)

Pour réaliser cette GRI ont été mises au point des grilles de lecture privilégiant deux axes du mix-social[10], à savoir la *valorisation* et la *participation.*
Ces indicateurs, en forme de question, ont été construits après une analyse de trois transmissions aux salariés réussies.
Les grilles reproduites ci-dessous auront ainsi dans le cadre de cet exposé une double finalité.
La première, sera d'expliciter les variables essentielles à prendre en considération pour détecter les qualités requises chez les futurs repreneurs. La seconde, sera de servir à la réalisation d'un audit de gouvernance dans un contexte intrapreneurial. La grille souligne en effet par du grisé les « bonnes réponses » ou les « réponses souhaitables ».

[10] Selon Henri Mahé de Boislandelle in « GRH dans les PME » Economica 1998 : emploi, rémunération, valorisation, participation.

La valorisation
L'évaluation de la valorisation est proposée sur la base de trois de ses composantes : l'appréciation, la formation et les conditions de travail.
NB : Les zones ombrées correspondent aux réponses favorables à la GRI.

Questions relatives à l'appréciation	oui	non	n-r
Les proches collaborateurs du chef d'entreprise se connaissaient-ils bien mutuellement avant la transmission ?			
Pensez-vous que les proches collaborateurs connaissaient bien le chef d'entreprise avant la transmission ?			
Un collaborateur ayant la graine d'entrepreneur est-il rapidement remarqué dans votre PME ?			
Existait-il des attaches affectives entre le chef d'entreprise et ses successeurs ?			
Le chef d'entreprise avait-il remarqué des intrapreneurs dans l'entreprise avant de prendre la décision de transmission aux salariés ?			
Le choix du successeur a-t-il soulevé des problèmes ?			
Le chef d'entreprise a-t-il opté pour cette formule de cession aux salariés parce qu'il a senti une équipe prête pour le relais ?			
Le chef d'entreprise a-t-il initié volontairement la préparation de l'équipe repreneurs ?			
Le chef d'entreprise était-il conscient des forces et des faiblesses des repreneurs ?			
Si oui, a-t-il encouragé les repreneurs à se former, se perfectionner ?			
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs : tout seul ?			
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs : en comité restreint ?			
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs : en présence de l'intéressé ?			

Questions relatives à la formation	oui	non	n-r
Existait-il un plan de formation ?			
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine suivant : gestion ?			
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine suivant : technique ?			
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine suivant : financier ?			
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine : informatique ?			
Pouvez-vous indiquer si des formations de management ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine : management ?			
Des repreneurs avaient-ils demandé à suivre une formation ?			
Avait-on refusé un congé de formation à un repreneur ?			
Le chef d'entreprise accordait-il une grande importance aux actions destinées à enrichir la personne et notamment celle des repreneurs ?			
Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs, formation interne ?			
Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs, formation externe ?			
Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs, apprentissage au quotidien ?			
Le budget de formation continue était-il souvent dépassé (plus d'un exercice sur deux) ?			
Avez-vous bénéficié de financements complémentaires pour la formation des repreneurs ?			
Pensez-vous que la relation assidue avec un chef d'entreprise est de nature à faciliter l'apprentissage entrepreneurial ? (le métier de chef d'entreprise)			
Etait-ce votre cas ?			
(moins d'une heure, plus d'une heure)	-1 H	+1 H	
Quelle était la durée hebdomadaire moyenne des réunions de travail du chef d'entreprise avec chaque repreneur ?			
(moins de cinq heures, plus de cinq heures, sans objet)	-5 H	+5 H	s.o
Quelle était la durée hebdomadaire moyenne des réunions de travail du chef d'entreprise avec tous les repreneurs ?			
	- 5 ans	+5 ans	s.o
Quelle a été la durée de votre apprentissage pour la technique ?			
Quelle a été la durée de votre apprentissage pour le management ?			

Questions relatives aux conditions de travail	- 9 H	+ 9 H
Quel était votre temps de travail quotidien avant la transmission ?		
	oui	non
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine de la démarche qualité ?		
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine des horaires ?		
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine du temps partiel ?		
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine de l'hygiène et sécurité ?		

Les attentes (ou réponses recueillies) sur la valorisation sont très instructives : elles lient l'apprentissage au temps nécessaire pour le mener à bien (Dans le cas d'espèce, il faut un minimum de cinq ans, car l'apprentissage se fait au quotidien).

La participation

L'évaluation de la participation est proposée sur la base de trois de ses composantes : la communication, la représentation du personnel et les questions relatives aux repreneurs.

Nous rappelons que les zones ombrées correspondent aux réponses favorables (ou attendues) à propos de la GRI.

Question relative à la communication	bien t.bien	moye mal	Bonne excelle
Considérez-vous que l'information circulait :			
La relation entre les différents repreneurs pouvait être qualifiée de:			
	oui	non	n-r
Les proches collaborateurs pouvaient-ils s'entretenir facilement avec le chef d'entreprise ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur les comptes d'exploitation et du bilan ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la comptabilité analytique ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur le carnet de commandes ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la stratégie commerciale ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la politique d'hygiène et sécurité ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la promotion des salariés ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur les mouvements de personnel ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur les investissements mobiliers (matériel de chantier, véhicules...) ?			
Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la politique financière ?			

Questions relatives à la représentation du personnel	oui	non	
Existait-il des structures représentatives du personnel ?			

Questions relatives à la représentation du personnel (suite)	bonne	n-r	
Les relations entre la direction et les représentants du personnel pouvaient être qualifiées de :			

Questions relatives à la participation des repreneurs	oui	non
La stratégie de l'entreprise était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise ?		
La politique de rémunération était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise ?		
La politique de valorisation était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise ?		
La politique de participation était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise ?		
Le chef d'entreprise a-t-il donné plus facilement l'autonomie dans divers secteurs à l'approche de la transmission ?		
Les fonctions de chacun étaient-elles clairement définies dans l'équipe de repreneurs ?		

Du récapitulatif précédent (espéré ou constaté) il apparaît que les chefs d'entreprise sont ouverts à un management participatif lorsqu'ils détectent un intrapreneur, mais par une démarche progressive.

En conséquence, il reste au chef d'entreprise la responsabilité d'initier un effet de levier entrepreneurial. Il peut y parvenir en recourant à une gestion des ressources intrapreneuriales appropriée (GRI) qui constitue pour lui un véritable défi.
En effet, le dirigeant de PME, homme de tout instant, de toute décision, possède en général une « vision sociale » statique face au problème de la transmission. Il a du mal à imaginer un salarié le remplacer, et par voie de conséquence, il n'adopte pas nécessairement une démarche proactive pour préparer sa succession. Il s'agit souvent d'une démarche réactive face à l'âge proche de la retraite, face à l'accident ou face à un problème de santé, concomitante à l'identification d'un intrapreneur. C'est pourquoi, le but de ce travail est d'aider les chefs d'entreprise à prendre conscience qu'une préparation sociale et entrepreneuriale des repreneurs potentiels est nécessaire. Il est de nature à leur apporter une solution jusqu'alors non identifiée.
Pour que les dirigeants s'investissent, ils doivent sentir que les collaborateurs sont réceptifs, concernés et prêts à évoluer. Dès lors, cette démarche socio-entrepreneuriale trouve les ingrédients nécessaires à son application à son efficience et à son efficacité.

Cette méthodologie initiée pour le RES a été naturellement transposée et appliquée au bénéfice du développement de la PME avec le même succès expliqué par le *cercle vertueux* suivant : la valorisation a conduit à des qualifications complémentaires, lesquelles ont conduit à une meilleure productivité, laquelle a conduit naturellement à une meilleure compétitivité. Et cette compétitivité a conduit au développement.

Conclusion sur la gouvernance du RES

La dynamique successorale de l'entreprise étant éclairée une autre interrogation sur la gouvernance du système RES reste posée.
Même si, comme cela a été montré, il est possible d'auditer l'intrapreneuriat, cela n'exonère pas pour autant d'évaluer la relation propriétaire/dirigeant dans un contexte qui structurellement favorise les confusions entre principal et agent. Les deux rôles se trouvent en effet, confondus en la personne du ou des dirigeants désignés, ramenant grosso modo à une structure de dirigeant/propriétaire. Les risques d'émergence de *conflits d'intérêts* en cas de contestation du leadership ou de contre-performances de l'entreprise, nous conduisent à suggérer un audit de gouvernance focalisé sur la relation dirigeant/actionnaires-salariés. Pour ce faire, afin

d'en asseoir l'impartialité et le sérieux, nous suggérons qu'il soit réalisé par des auditeurs externes à l'organisation.

Conclusion

Les deux cas étudiés précédemment montrent que la gouvernance peut prendre des formes originales en raison de l'émergence de nouvelles configurations structurelles. En conséquence son audit, pour être crédible et efficace, doit reposer sur l'exigence d'une distanciation/séparation entre les acteurs et les juges/évaluateurs. Les deux exemples ont montré que ce souci de différenciation, même s'il était souhaité par les responsables/acteurs, n'était pas réellement mis en pratique.
L'audit de gouvernance portant sur la séparation entre la source du pouvoir (détenu par le principal) et son exercice (par l'agent) exige une neutralité ou tout au moins de la distance qui ne peut être assurée que par une extériorité de l'auditeur à la structure.

Bibliographie

Aggeri F, Pallez F : les nouvelles figures de l'État dans les mutations industrielles, Cahier de recherche du CGS, n° 20, 2002.

Baret C, Huault I, Picq T : *Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, Revue Française de Gestion, 32, 163, 2006, p. 93-106.

Berle A & Means G. C: "The Modern Corporation and Private Property", *Commerce Clearing House, New York, 1932.*

Bories-Azeau. I, Loubès. A, Fabre. C, Faillenet.P. *La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau interfirmes,* 2e Journée transdisciplinaire de recherche AGRH/AIMS "Management et réseaux sociaux", ESC Clermont Ferrand, novembre 2007.

Dahlman C. J., « The Problem of Externality », *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 1, avril 1979, p. 148 cité par Coase R., op. cit. p. 23.

Doyon, C., (1991), L'intrapreneurship: la nouvelle génération de managers, éd. Agence d'Arc, Montréal, Québec.

Ehlinger S, perret V, Chabaud D : *quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations*, Revue Française de Gestion, 33 (170), 2007.

Gabrié H et Jacquier J.L. (2001) « *Les théories modernes de l'entreprise : l'approche institutionnelle* » Economica, 2001, 329 pages. « Les coûts d'engagement résultent de la rédaction par la firme de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à la firme » (p. 248).

Jensen M. C. & Meckling W. H., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics,* vol. 3, 1976.

Josserand E., Le pilotage des réseaux : fondement des capacités dynamiques de la firme, Revue Française de Gestion, (170), 2007, p. 95-102.

Josserand E., *Les stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social local*, Management, 8, 4, 2004.

Mahé de Boislandelle Henri : « La gestion des ressources humaines dans les PME » Economica, 1998. Voir notamment les quatre axes du mix-social : Emploi, Rémunération, Valorisation, Participation.

Means G. C: "The Separation of Ownership and Control in American Industry", *Quarterly Journal of Economics,* 1932.

Mendez A., Mercier D., *Compétences clefs de territoires : le rôle des relations inter organisationnelles*, Revue Française de Gestion, 32 (164), 2006.

Mirabaud P., *Les réseaux d'entreprises et les territoires,* Rencontres de SPL organisées par le CDIF, Allocution d'ouverture, 2005.

Persais E., *Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques,* Revue Française de Gestion, 30, 148, 2004, p. 119-145.

Vachon-Carrier, C., (1992), L'intrapreneuriat dans la PME ; une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

Management des hommes et pratiques ressources humaines en Algérie

Meziane Mohamed
Consultant GRH
Algérie
mezagora@yahoo.fr

La communication proposée qui est consacrée à une problématique du management des hommes et des pratiques ressources humaines en Algérie, tire l'essentiel de sa substance, des conclusions majeures d'une enquête de terrain, conduite en 2005/2006 auprès d'un panel d'organisations algériennes.

L'enquête initiée dans le cadre du projet AGORA RH auprès d'un certain nombre d'entreprises (publiques et privées) et d'un établissement à vocation sanitaire (CHU de Sétif) aura permis, dans le prolongement de l'étude menée par les associations nationales RH représentant (Algérie, Espagne, France, Italie, Maroc, Portugal, Slovénie et Tunisie) formalisée depuis dans un ouvrage collectif édité par EUROMED MARSEILLE, qui constitue en fait la base théorique du présent travail, de relever au travers des restitutions de questionnaires transmis :

- Des éléments forts significatifs des nouvelles pratiques GRH propres à l'espace algérien, du moins dans les limites de la dite enquête.
- Les « pratiques » GRH consignées dans les différents questionnaires sont assez révélatrices de **cette culture du changement et de la rupture** qui caractérise l'état actuel de la GRH en Algérie et qui anime ses HOMMES, surtout au niveau du secteur public économique, représenté par (sept) opérateurs activant dans divers secteurs d'activité.

A. Énoncés introductifs

A.1. Sur la base de la correspondance introduisant la thématique de l'enquête une **vingtaine** d'organisations ont été contactées (fin juillet 2005).

A.2. Les secteurs d'activités visés :

- **C/Pétrole/Chimie/Énergie** : Sonatrach, NAFTAL, Sonelgaz, ENIP, Kahrakib, ENTP/ENPC.
- **C/bis Ciment** : ORASCOM - M'sila/Société de Cimenterie d'Ain-El-Kebira.
- **D/Hôtellerie** : El-Aurassi/Mercure/Sofitel.
- **F/Agro-Alimentaire** : groupe ERIAD/DANONE-Djurdjura/CEVITAL/COCA-COLA Fruital.
- **H/Santé** : CHU-Sétif/Clinique internationale Chelghoum Laïd.

A.3. Compte tenu de la spécificité algérienne où le secteur public demeure dominant, les opérateurs privés nationaux et étrangers présents dans des secteurs d'activités tels que : Hôtellerie (SOFITEL - MERCURE), Ciment (ORASCOM), Agro-Alimentaire (DANONE-Djurdjura/CEVITAL/ COCA-COLA FRUITAL) ont été également contactés, aux fins d'apprécier l'impact des politiques GRH « de ces Entreprises » sur les ressources humaines en Algérie.

A.4. L'enquête est marquée par son ancrage géographique élargi, (à l'exclusion de la région d'Oran), puisque les Entreprises et organismes questionnés sont implantés, dans différentes régions du pays :

- **Région d'Alger** : Sonatrach/Sonelgaz/Naftal/ Kahrakib, El-Aurassi/Mercure/Sofitel, Coca-Cola Fruital, SAIDAL.
- **Région de l'Est algérien** : **Skikda, Sétif, Béjaïa, M'sila, Mila** : ENIP, Groupe ERIAD, Groupe ENPC, CHU Sétif, Clinique Internationale Chelghoum Laïd, Cevital, Danone-Djurdjura, ORASCOM M'sila, Société Cimenterie Ain-El-Kebira.
- **Région du Sud algérien** : **Hassi Messaoud** : ENTP (Entreprise nationale des travaux aux puits).

Ces régions sont assez représentatives, de la densité du tissu industriel existant.

A.5. L'effet global activant au sein du panel d'entreprises et organismes questionnés, est de 50 422 agents. Celui recensé au niveau du secteur d'activités « Pétrole/Chimie/Énergie » y participe pour 85 % de l'effectif global soit 43 014 agents.

A.6. La pratique « boursière » n'étant qu'embryonnaire en Algérie, l'enquête révèle au travers de ses restitutions la présence de trois entreprises, cotées en **Bourse** : groupe ERIAD/Sétif, groupe SAIDAL et l'entreprise de gestion de l'Hôtel El-Aurassi.

A.7. Les premiers « retours » de l'enquête l'ont été à partir de la 1re semaine de septembre 2005.
Le premier document reçu aura été celui de l'entreprise de gestion de l'Hôtel El-Aurassi.

A.8. Le déroulement de l'enquête a été soutenu par maintes relances téléphoniques et de renvoi de questionnaires par fax, à différents interlocuteurs (Directeurs généraux et DRH), aux fins d'expliquer le caractère « scientifique et professionnel » de l'enquête, de lever les équivoques et d'apaiser les craintes à propos du bien-fondé des finalités de la dite enquête.

A.9. La culture « des enquêtes dédiées à des objectifs professionnels » n'ayant pas un ancrage consacré au niveau du vécu des organisations du pays, explique à notre sens, la défection de neuf entreprises sollicitées.

B. Cadre de mise en œuvre

B.1. Constat : ramenée à la segmentation en secteur d'activités, l'enquête, a abouti en raison de la défection des deux opérateurs (un privé représentant une multinationale et un opérateur émargeant au secteur de l'État) activant au sein de la branche « Ciment », à circonscrire les premiers résultats de l'enquête aux secteurs d'activités ci-après :

- C : **Pétrole/Chimie/Énergie : 5 opérateurs publics** : SAIDAL, ENTP, KAHRAKIB, ENPC, NAFTAL.
- D : **Hôtellerie 2 opérateurs** : un public (El-Aurassi) et un (Sofitel) représentant le Groupe ACCOR.
- F : **Agro-Alimentaire : deux opérateurs** : un public (ERIAD) et un privé national (Cevital).
- H : **Santé** : CHU de Sétif.

B.2. Données préliminaires sur les entreprises :

***B.2.1. Secteur d'activité :* Pétrole/Chimie/Énergie :**

- Entreprises concernées : ENTP/KAHRAKIB/ENPC/SAIDAL/NAFTAL

- ENTP : Entreprise nationale des travaux aux puits :

1. Implantation siège social : Hassi Messaoud.
2. Chiffre d'affaires : 150 millions d'Euros (prévision de clôture 2005).
3. Effectifs de l'entreprise : 5 897 agents (à août 2005).
   Effectifs de la DRH :
   DRH - Siège : 125 agents.
   DRH - décentralisée : 25 agents.
   Total : 150 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (29 %)/Non cadre (71 %).
5. Secteur d'appartenance : public (appartenance au groupe Sonatrach).
6. Entreprise non cotée.

- KAHRAKIB : entreprise nationale de travaux et montage électriques :

1. Implantation siège social : Alger.
2. Chiffre d'affaires : non communiqué.
3. Effectifs de l'entreprise : 1 560 agents.
   Effectifs de la DRH :
   DRH - Siège : 30 agents.
   DRH - décentralisée : 44 agents.
   Total : 74 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (13 %)/Non cadre (87 %).
5. Secteur d'appartenance : public (en cours de rattachement au groupe Sonelgaz).
6. Entreprise non cotée.

- ENPC : groupe industriel des plastiques et caoutchoucs :

1. Implantation siège social : Sétif.
2. Chiffre d'affaires : 3 109 586 KDA ≃ 3 455 K Euros

3. Effectifs de l'entreprise : 1 999 agents (au 31.08.2005).
   Effectifs de la DRH :
   DRH - Siège : 04 agents.
   DRH - décentralisée : 70 agents.
   Total : 74 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (13 %)/Non cadre (87 %).
5. Secteur d'appartenance : public.
6. Entreprise non cotée.

- SAIDAL : groupe industriel SAIDAL SPA :

1. Implantation siège social : Dar-El-Beida - Alger.
2. Chiffre d'affaires : 70 millions d'Euros (exercice 2004).
3. Effectifs de l'entreprise : 4 058 agents.
   Effectifs de la DRH :
   DRH - Siège : 6 agents.
   DRH - décentralisée : 139 agents.
   Total : 145 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (39 %)/Non cadre (61 %).
5. Secteur d'appartenance : public.
6. Entreprise **cotée.**

- NAFTAL : société nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers :

1. Implantation siège social : Alger.
2. Chiffre d'affaires : 1 758 millions d'euros.
3. Effectifs de l'entreprise : 29 500 agents.
   Effectifs de la DRH : 290 agents
   DRH Siège : 50 agents.
   DRH décentralisée : 240 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (20 % : 5 000 cadres sur 25 000 agents permanents)/Non cadre (80 %).
5. Secteur d'appartenance : public (appartenance au groupe Sonatrach).
6. Entreprise non cotée.

B.2.2. Secteur d'activité Hôtellerie

- Entreprises concernées : entreprise de gestion de l'hôtel El-Aurassi/Sofitel

- Entreprise de Gestion de l'hôtel El-Aurassi :

1. Implantation siège social : Alger.
2. Chiffre d'affaires : 15,7 millions d'Euros.
3. Effectifs de l'entreprise : 720 agents.
   Effectifs de la DRH :
   DRH mono-entreprise : 48 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (25 %)/Non cadre (75 %).
5. Secteur d'appartenance : public (SGP GESTOUR).
6. Entreprise **cotée.**

- SOFITEL :

1. Implantation siège social : Alger.
2. Chiffre d'affaires : 1 million d'Euros.
3. Effectifs de l'entreprise : 423 agents.
   Effectifs de la DRH :
   DRH : 4 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (21 %)/Non cadre (89 %).
5. Secteur d'appartenance : privé (groupe ACCOR).
6. Nationalité du groupe : Française.
7. Le groupe ACCOR est présent en : Algérie, Espagne, Italie, France, Maroc, Portugal & Tunisie.
8. Le groupe ACCOR est coté en bourse.

B.2.3. Secteur d'activité Agro-alimentaire

- Entreprises concernées : ERIAD/Sétif SPA (entreprise des industries alimentaires céréales & dérivés de Sétif) et CEVITAL SPA - Béjaïa

- ERIAD DE SETIF SPA

1. Implantation siège social : Sétif.
2. Chiffre d'affaires : 29 889 956 euros.
3. Effectifs de l'entreprise : 1 872 agents.
   Effectifs de la DRH :
   DRH - Siège : 1 agent.
   DRH - décentralisée : 21 agents.
   Total : 22 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (15,81 %)/Non cadre (84,19 %).
5. Secteur d'appartenance : public.
6 Entreprise **Cotée** (80 % SGP CEGRO & 20 % petits porteurs).

- CEVITAL SPA - BEJAIA

1. Implantation siège social : Béjaïa.
2. Chiffre d'affaires : 438 202 247 euros.
3. Effectifs de l'entreprise : 2 593 agents.
   Effectifs de la DRH : 15 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (13,7 %)/Non cadre (86,93 %).
5. Secteur d'appartenance : privé national.
6. Entreprise non cotée.

B.2.4. Secteur d'activité Santé

1. Implantation direction générale du site sanitaire : Sétif.
2. Chiffre d'affaires :
3. Effectifs de l'entreprise : 1 800 agents.
   Effectifs de la DRH : 18 agents.
4. Type salarié en % : Cadre (72 agents soit 04 % de l'effectif global).
5. Secteur d'appartenance : public.
6. Entreprise non cotée.

C. Principaux résultats

Les principaux résultats de l'enquête sont ceux consignés au niveau des intitulés thématiques du questionnaire validé.

C.1. Quelle est la stratégie de l'entreprise ?

Quelles sont les ouvertures ou les menaces par rapport au positionnement actuel de l'entreprise ?

- Naissance d'une concurrence locale qui prend de plus en plus d'ampleur.
- Levée, voire suppression des droits tarifaires protectionnistes de la production nationale.
- Encouragement de l'importation de produits finis (contrefaits et bas de gamme de l'Extrême Orient) de façon non contrôlée.
- L'implantation en Algérie des sociétés étrangères a induit, pour les entreprises locales, une véritable saignée traduite en déperditions de **personnel d'encadrement détenteur de technicités**, attiré par des conditions de rémunérations plus avantageuses.
- L'incapacité pour les entreprises locales, de renouveler très rapidement « les compétences perdues » avec son corollaire de perte d'atouts non négligeables à l'ère de la concurrence exacerbée.
- Développement rapide, dans tous les domaines des techniques et de la technologie (N.T.I.C).

C.2. Axes stratégiques ou projets RH prévus en 2005/2006/2007 et pourquoi ?

Les éléments de réponse ont porté principalement sur :

- Le développement d'un SIRH.
- Le développement d'une culture de management (pour faire face à la concurrence les changements technologiques, et surtout l'adhésion aux organisations internationales et régionales : OMC, Union européenne).
- La mise en place de démarches de gestion par les compétences.
- L'amélioration des relations sociales.
- La mise en place de l'entretien annuel individuel (implication des niveaux hiérarchiques/Évaluation besoins de formation/Gestion des carrières).
- La mise en place d'un plan social (cas du groupe ERIAD Sétif).
- La mise en place d'intranet (CHU de Sétif).

C.3. Processus RH et/ou activités RH qui existent dans l'organisation :

Les processus identifiés, en référence à la norme ISO 9001 version 2000 :

- Processus recrutement, formation, gestion administrative du personnel, des carrières, des compétences et des rémunérations, gestion des affaires sociales, de la communication, évaluation médecine du travail, des œuvres socio-culturelles, gestion des postes de travail.
- Mise à part le CHU de Sétif dont les activités RH sont balisées par le Statut Général de la Fonction Publique et l'hôtel SOFITEL dont les processus sont ceux fixés par le groupe ACCOR, l'approche processus qui traduit l'approche qualité, est formalisée par des documents relatifs à leur gestion, impartie généralement au DRH en tant que pilote du PROCESSUS GRH pris dans sa globalité. Les procédures liées au processus et à ses activités sont basées sur les pratiques courantes de la gestion en Algérie.

C.4. Outils et supports utilisés par processus et/ou activités :

Il a été recensé :

Règles écrites : textes législatifs et règlementaires, organigrammes, conventions de branches, conventions collectives d'Entreprise, règlements intérieurs, circulaires d'application, notes de services, tableaux de bord GRH, livres et registres spéciaux obligatoires (livre de paie, registres des congés payés, des personnels, des travailleurs étrangers, des vérifications techniques des installations et équipements industriels, de l'hygiène et de la sécurité et des accidents de travail).

Ces outils et supports ont été conçus en langue française et dès fois en langue arabe par les compétences internes des entreprises.

Les documents administratifs/dossiers du personnel et l'informatique sont utilisés comme supports vitaux et déterminants pour la formalisation et la sauvegarde de l'information.

C.5. Système d'information RH :

Il a été noté ce qui suit :

Les entreprises questionnées (DRH) sont globalement dotées :

- Progiciel paie/carrière conçu par les informaticiens des entreprises.
- L'entreprise de gestion de l'Hôtel El-Aurassi, dispose d'une gestion RH informatisée, utilisant quatre applications : paie/gestion de la formation/gestion du temps/gestion du centre médico-social (fichier médical). Ces applications tournent sous système d'exploitation WINDOWS - NT4 - 2000.

- L'absence de portail RH, sauf pour l'hôtel Sofitel.

C.6. Aujourd'hui, vous adressez-vous à des catégories (CSP) ou à des individus ? Pourquoi et comment ?

Les clients cibles RH :
Les restitutions faites permettent de noter que :

- Clients cibles RH :
  - Toutes les structures de l'Entreprise.
  - Tous les travailleurs.

- Attentes des salariés en matière de GRH aujourd'hui et demain.

Dans l'ordre : pérennité de l'emploi, salaire et système de stimulation matérielle, formation, amélioration des conditions de travail, promotion et meilleure gestion des carrières.

C.7. Relations sociales

- Relations avec les instances représentatives du personnel.

Ces relations sont codifiées en vertu des dispositions énoncées par les lois sociales de 1990, qui sont opposables aux employeurs et qui concernent les organisations syndicales représentatives (loi n° 90/14 du 2 juin 1990, modifiée et complétée, relative aux modalités d'exercice du droit syndical) et le comité de participation (délégués du personnel) (loi n° 90/11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail).

- Droits du travail et réalités locales : quelles contraintes ? Adéquations ?

Il est fait état du caractère contraignant, de certaines dispositions du droit du travail, notamment les articles 12 à 14 de la loi n° 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail qui traitent des CDD, articles qui n'offrent pas une flexibilité imparable aux Entreprises lorsqu'elles y ont recours.

Il est également souligné l'absence de professionnalisation des magistrats appelés à statuer, au niveau des juridictions sociales, sur les conflits individuels de travail.

Les prononcés rendus, eu égard au caractère protectionniste du droit de travail, sont pour la plupart en faveur des agents plaignants, quoiqu'un repositionnement plus maîtrisé et plus équitable (conséquence de la spécialisation entamée par les pouvoirs publics, des corps de magistrats) dans le traitement des affaires relevant des juridictions sociales est entrain de s'opérer graduellement.

C.8. La prise de décision et la coordination :

En matière de recrutement, qui intervient et qui décide ?

- Rôle et implication de la DRH dans l'organisation et dans son évolution ? Répartition des pouvoirs entre DRH et managers ?
- Coordination entre le siège et les filiales ? Quel degré de dépendance ? Les avantages ? Les contraintes ? Les réalités vécues ?

Il est noté :

- L'implication de la DRH pour avis et conseil, à chaque fois qu'il y a nécessité d'un changement organisationnel.
- Les pouvoirs entre DRH et managers sont balisés en matière de recrutement puisque les examens professionnels relèvent de l'autorité des structures utilisatrices (managers) alors que les tests psychotechniques de langue, de maîtrise de l'outil informatique sont organisés par la DRH.

Cette répartition des rôles n'exclut pas pour autant une étroite concertation et collaboration entre la DRH et les structures utilisatrices et ce aux fins de s'assurer que l'acte de recrutement qui sera concrétisé sera cet investissement porteur, pour l'entreprise.

- Le recrutement au niveau du CHU demeurant régi par les règles strictes de l'Inspection de la Fonction Publique, qui aura à exprimer un avis de conformité sur les recrutements opérés.

La structure hospitalière conservant cependant plus de « liberté d'agir » dans le recours au personnel contractuel.

C.9. La Communication :

- Pouvez-vous nous parler de la communication au sein de votre organisation : comment est-t-elle organisée ? Communication verticale descendante/ascendante, horizontale, etc…
- La communication est un axe fondateur de l'identité des entreprises questionnées. Elle est également un moyen managérial, devant aider les différents responsables des entreprises, à mieux maîtriser le fonctionnement de toute l'architecture humaine et structurelle de l'entreprise.
- La communication est verticale au niveau de la ligne hiérarchique et est favorisée par des échanges et des contributions dans les deux sens (ascendant et descendant).
- La communication horizontale est codifiée au travers des réunions de coordination générale consacrée aux diverses activités des entreprises, aux relations avec les partenaires sociaux.
- La communication s'appuie sur des supports tels que : tableaux d'affichage de circulaires, notes de services, journal d'entreprise, flash info, intranet.

C.10. La culture :

De quelle manière, la culture de votre pays influence-t-elle le management/gestion des RH ?
La culture conditionne le management. La religion, les coutumes et les traditions y jouent, de par les valeurs qu'elles véhiculent, un rôle positif. Elles renforcent la cohésion des collectifs et devraient aider à dépasser les contraintes actuelles liées à la transition d'une économie planifiée vers une économie de marché où le travailleur algérien, devrait réapprendre, à « faire suer le burnous ».

C.11. Perspectives et projets pour la GRH et le management dans votre entreprise/organisation ?

Quelle est la dynamique d'adaptation au changement ? Au niveau de l'économie locale, de l'économie mondiale ?

Si l'ouverture du marché, constitue une menace effective pour la pérennité des entreprises, elle demeure aussi une motivation déterminante devant permettre à ces dernières qui ont capitalisé un savoir-faire, une capacité technique d'exploitation, avec pour certaines d'entre elles des positionnements de « leaders » dans leurs domaines de compétences (SAIDAL, ENTP, EL-AURASSI, NAFTAL) de s'affirmer en tant qu'acteurs-clès dans leurs différents segments de marché.

Pour cela, la fonction RH sera sollicitée pour piloter une dynamique d'adaptation au changement exprimée au travers d'actions telles que :
- Augmenter le taux du personnel d'encadrement et œuvrer à sa fidélisation.
- Programmer et initier avec le concours de grandes écoles de gestion, des cycles de formation centrés autour de la problématique du **changement**, ouverts au personnel d'encadrement considéré comme acteur de proximité et relais de diffusion de la culture du changement.
- Implanter un système de communication entre les structures pour l'aide à la prise de décision.
- Mettre en place un système d'évaluation et d'appréciation du personnel (les individus) pour assurer une politique visant la satisfaction des collectifs.
- Modifier l'attitude et le comportement des hommes en plaçant le client au cœur des préoccupations professionnelles.
- Privilégier l'approche qualité et la conformité aux normes et standards Internationaux.
- Cette dynamique de rupture, qui se révèle au niveau du secteur économique, n'est pas aussi évidente au niveau du secteur hospitalier où cette même dynamique est jugée lente et sans effets concrets.

Conclusion

Les éléments qui posent les fondements des nouvelles pratiques GRH qui ressortent des conclusions de l'enquête et qui annoncent cette dimension **de changement et de rupture** par rapport aux pratiques GRH d'avant 1990 (*période historique particulière du fait du contexte économique de l'époque qui aura aidé néanmoins la fonction RH à accumuler et à capitaliser une véritable expertise et une connaissance avertie des organisations qu'elle a eue à servir)* au niveau principalement des organisations algériennes affiliées notamment au secteur public économique prééminent au niveau de l'échantillon des organisations enquêtées (représenté par sept opérateurs), **reflètent et confirment en droite ligne** les constats émis et les tendances majeures reproduits dans les divers documents « travaillés » par l'ALGRH (Dufour, Meziane) pour mettre en relief les différentes phases historiques de l'évolution de la fonction RH en Algérie.
Cette évolution fortement liée et façonnée par celle de l'économie du pays, s'est déclinée au fil de l'histoire, principalement au travers de cinq grandes périodes :
1. Les années 60.
2. Les années 70.
3. Les années 80 (1980-1988).
4. Les années 90.
5. La situation actuelle.

Il est clair que l'amorce à partir des années 90 dans le sillage des réformes économiques lancées dès 1988, réformes qui marquaient l'ouverture du pays à l'économie internationale, d'une nouvelle culture managériale propulsée par **l'autonomie de gestion** qui se démarque de celle qui a prévalu pendant pratiquement une vingtaine d'années, **a accéléré et favorisé :**
- L'éligibilité de la fonction RH en tant que fonction stratégique ce qui lui a permis d'entamer son processus de mutation qualitative, en s'investissant dans la mise en place d'un système de gestion performant et d'un cadre de régulation sociale (SIRH, gestion des compétences, vastes programmes de formation, formalisation des conventions collectives, émergence des conflits de travail, gestion du volet social, mise en place du SMQ, appropriation des NTIC, etc.).
- L'émergence de nouveaux acteurs de la fonction dans le cadre d'un renouvellement générationnel, jeunes et de formation universitaire à l'écoute des avancées notables de la fonction au niveau international et qui ont le souci de la professionnalisation pour accompagner les changements en cours (du fait de l'ouverture du pays à l'international) (Meziane).
- Développement du mouvement associatif (ALGRH) et naissance d'espaces propices au renforcement des capacités managériales des acteurs ayant en charge les ressources humaines.

Cette synthèse annonciatrice de changement et de rupture, impose la reconnaissance du fait (Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir et André Steenhaut) qu'il n'existe pas de principes universels qui guident les pratiques RH en entreprise mais que celles-ci sont influencées par les facteurs culturels de chaque pays.

À l'heure ou l'Algérie s'engage résolument dans l'économie de marché pour la construction d'un nouveau projet économique performant, nous estimons en accord avec le contenu de la postface développée par l'un des auteurs de l'ouvrage (Smail Seghir) **que le changement,** c'est abandonner complètement le modèle sur lequel a été bâtie l'entreprise algérienne. Historiquement, l'entreprise algérienne s'est en effet construite sur le modèle bureaucratique traditionnel français.

Par la suite, le modèle « socialiste » n'a fait que renforcer son caractère bureaucratique en le rigidifiant davantage. Deux modèles qui tournent le dos à la culture algérienne. Que ce soit dans le domaine de la communication, ou l'oralité devra trouver toute sa place, celui de leadership qui réclame plus de rigueur et de discernement dans le choix des chefs, du mode de structuration des entreprises qui devra privilégier une plus grande départementalisation, de la gestion des ressources humaines qui devra mettre en place les conditions pour favoriser l'orientation expressive des salariés… Il s'agit de rompre le hiatus culturel qui continue de marquer l'entreprise algérienne car le besoin d'une Gestion des Ressources Humaines capable de régler les problèmes qui se posent à la majorité des entreprises est de plus fortement ressenti par les équipes dirigeantes. Certes, il faudra encore beaucoup œuvrer pour vaincre les résistances et ancrer le changement, mais le besoin est là. (Dali).

Par ailleurs, la mondialisation de l'économie et la concurrence qu'elle sous-tend à l'échelle nationale et internationale devrait faciliter, voire hâter les prises de conscience. La démarche récente initiée par l'État d'accélérer le processus de privatisation (1 200 entreprises publiques recensées) la levée des barrières douanières, la libéralisation du marché national, l'accord d'association avec l'Union Européenne et la future adhésion de l'Algérie à l'OMC, ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie (Meziane).

Bibliographie

Ressources Humaines en Euroméditerannée (Volume 2) : évolution de la fonction RH en Euroméditerannée - Synthèse thème 2 : M. Lucas Dufour Assistant Recherche Euromed Marseille. Editions Euromed-Marseille 2006.

Ressources Humaines en Euroméditerannée (Volume 2) : Contribution de M. Meziane Mohamed : évolution de la fonction RH en Algérie Editions Euromed-Marseille 2006.

Culture et Gestion en Algérie : Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir et Anfré Steenhaut. Editions ANEP 2006.

Gouvernance et décision : volonté de pouvoir ou nécessité managériale ?

Patrick Micheletti
Professeur
Euromed Marseille - École de Management
patrick.micheletti@esc-marseille.fr
patrick.micheletti@euromed-management.com

1. La gouvernance à travers les pratiques d'audit social aide-t-elle le management à décider du pilotage de l'entreprise ?

On s'expose à bien mal poser la question du management des hommes si on ne l'examine qu'au travers de sa dimension comportementale, et plus particulièrement à partir des « styles de management » (McGregor, 1967). Certes, les comportements des managers sont essentiels pour comprendre ce qui se passe dans les mondes vécus du management, pour prendre en compte tout ce qui peut faire que certains employés, certains soirs, rentrent chez eux complètement écœurés et abattus, rêvant toute la nuit que leur chef est au fond d'un puit et qu'ils le bombardent à coup de pierres. Cela existe parfois. Peut-être même assez souvent. Mais le problème est plus complexe, surtout si on se place du point de vue d'un hypothétique dirigeant éclairé qui entendrait faire progresser le management de toute son entreprise, sans oublier le sien (Donada ; Garette, 2000). À ce stade là, le concept de gouvernance joue un rôle nouveau.

Tout d'abord : le premier réflexe, le plus courant, est généralement d'envoyer les cadres en formation (Quinn, 1992). Cela peut se comprendre, surtout si on prend au sérieux les promesses de l'offre de formation dans ce domaine. Ces formations sont probablement utiles, elles correspondent à des besoins. Il y a là tout un marché pour l'attester, puisque la demande dans ce domaine ne semble pas faiblir. Il n'empêche que si la formation était le pivot central de l'aide à la décision permettant de changer les pratiques de management dans une entreprise, cela se saurait. Nous en sommes bien loin. En tout cas les échecs sont nombreux, et parfois même répétés.

Deux illusions principales peuvent les expliquer :

1) La première consiste à faire du comportement des managers le point de départ obligé de toute action dans ce domaine (Sainsaulieu, 1987), alors qu'il ne constitue qu'un point d'arrivée. Car, en premier lieu, c'est l'entreprise dans son ensemble qui doit être considérée : ses valeurs et ses partis pris implicites, son organisation, son système de récompense, le poids de la hiérarchie, les processus de décision, les rapports de pouvoir, etc.
2) La deuxième consiste à croire en la toute puissance de l'action pédagogique ; on s'en remet un peu trop vite, en effet, aux seuls « talents » des organismes de formation, alors qu'ils ne sont qu'un des nombreux moyens pour y arriver.

Ce qui est donc essentiel à travers les analyses d'audit

social concernant la formation au management, ce n'est pas de savoir si la formation a apporté un complément essentiel en termes d'aide à la décision mais plutôt de savoir, souvent à plus long terme, d'une part, si des décisions ont été prises, d'autre part, de mesurer si les décisions qui ont été prises étaient bonnes car ce n'est pas parce qu'une une décision est prise qu'elle est forcément bonne.

En fait : s'attaquer à la gouvernance de l'entreprise, prétendre faire « bouger les choses », c'est en effet être capable d'agir sur les comportements concrets des managers, c'est chercher à développer de nouvelles postures, c'est le plus souvent vouloir introduire de nouvelles pratiques. Mais lesquelles ? Faut-il s'en remettre aux vues et *a priori* à quelques gourous ? C'est certainement à ce moment là que les pratiques d'audit social notamment par l'établissement de référentiels peuvent apparaître comme étant vraiment efficientes (Vatier, 1988). Les dirigeants de l'entreprise (gouvernance) n'ont-ils pas leurs propres convictions, quelques partis pris à défendre ?

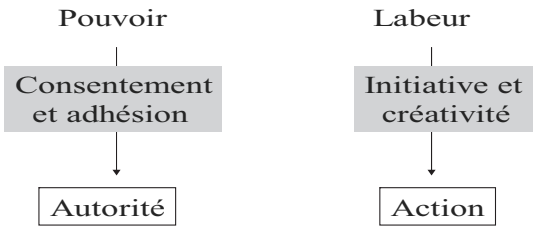
Pour faire émerger ces partis pris, le plus souvent implicites, plusieurs dimensions doivent être considérées :

- Il y a d'abord le champ des représentations : cela concerne les idées et les valeurs que les dirigeants peuvent avoir sur la question, sur les hommes au travail, sur la façon de les traiter, de les diriger. On a là de véritables idéologies, derrière lesquelles, si on creuse un peu la question, on doit pouvoir lire les à priori de pouvoir qui fondent les liens hiérarchiques (Prentice, 1986).
- Il y a ensuite les formes d'organisation du travail qui se sont imposées au fil du temps (Mintzberg, 1990), selon le métier, selon les options méthodologiques, les choix de processus, les outils privilégiés du management : « management par la valeur », « management par objectifs », « management par projets », « structures matricielles », etc.
- Il y a enfin celui des comportements bien réels, concrets et contextualisés des managers.

Nous voudrions insister ici sur le sur le registre plus particulier des relations de pouvoir, car c'est à cet endroit que se structure tout l'édifice. C'est une entrée assez difficile, car tout le monde sait bien que parler du pouvoir dans les organisations, c'est un peu comme parler du sexe dans un monastère : ça existe, c'est important, mais c'est toujours un sujet complexe.

Le management n'est pourtant rien d'autre que l'art de diriger les hommes dans le cadre d'organisations hiérarchisées, c'est une certaine façon d'exercer le pouvoir. À l'armée, on parle plus facilement de « commandement » et la question du pouvoir est abordée directement, sans maniérisme inutile. Toute la littérature du management nous enseigne d'ailleurs que l'enjeu principal des organisations humaines est de donner une légitimité à l'exercice du pouvoir, un fondement qui le justifie et l'impose idéologiquement. Car une fois légitimé, le pouvoir devient *autorité*, c'est-à-dire du pouvoir accepté et reconnu, quelque chose qui n'a plus rien à voir avec la force brute et primitive des seigneurs de guerre ou des marchands d'esclaves. Max Weber est ici l'auteur de référence, qui nous a appris à distinguer entre légitimité « traditionnelle », « charismatique » et légitimité « rationnelle-légale », cette dernière étant au fondement de l'État moderne et de son administration que l'on retrouve aussi dans la sphère du privé. Ce qui caractérise le passage du pouvoir à l'autorité, c'est en somme l'introduction d'une bonne dose d'adhésion et de consentement. Cela fait toute la différence.

Ce pouvoir, cette autorité, pour ce qui concerne le monde des entreprises, s'applique à une réalité multiforme, aux contours flous, difficile à cerner : le travail (Wathne ; Heide, 2000). Peut-on confondre en effet l'univers laborieux d'un déménageur et celui d'un développeur en informatique ? Parle-t-on vraiment de la même chose quand on veut réduire le temps de travail d'un gardien de musée et celui d'un journaliste ? Peut-on assimiler la réalité de travail d'un designer et celle d'un livreur de pizza ? De la même façon que nous avons établi une distinction entre pouvoir et autorité, une autre distinction s'impose qui nous conduit à opposer *labeur* et *action*, comme les deux pôles magnétiques de ce qu'on appelle le travail. Pour passer de l'un à l'autre, pour faire la différence, c'est une bonne dose d'initiative et de créativité qui doit être introduite.



On doit pointer ici le paradoxe : le management ne serait plus que l'art de gouverner du consentement et de l'adhésion, de l'initiative et de la créativité, autrement dit quelque chose ayant avoir avec la liberté. Comment peut-on, en effet, commander de la liberté ? Cela rappelle cette injonction paradoxale : « applique-toi à être spontané ! ». Où il est clair que si je m'applique, je ne sui pas spontané, et que si je suis spontané, je ne m'applique pas.

Il peut être intéressant de suivre le cheminement des managers qui oscillent en permanence entre le goût du pouvoir et un profond désir d'autorité (Saillard, 1992).

En croisant les positions qu'ils occupent réellement et le degré de liberté des acteurs économiques dans leur travail, selon les univers professionnels, on obtient un modèle d'analyse qui nous révèle quatre clés pour mieux cerner les relations de management :

1) Pouvoir/labeur
En imaginant une position de pouvoir basée sur la domination, c'est-à-dire une positon sûre d'elle-même, auto-légitimée, qui ne cherche pas à plaire ou à se faire accepter, on obtient, dans le meilleur des cas, une relation de soumission. Mais le retour de bâton est bien connu : c'est la contestation, la révolte des esclaves…

2) Autorité/labeur
Tout change dès lors que cette domination apparaît comme légitime, c'est-à-dire juste et incontestable aux yeux des subordonnés. C'est alors une relation basée sur le dévouement qui se met en place, mais avec le risque de n'obtenir que de la dépendance.

3) Pouvoir/action
On peut également imaginer une relation de pouvoir appliquée à un univers centré sur l'action, et non pas sur la structure, comme ce peut-être le cas par exemple dans un service d'urgence à l'hôpital, ou bien dans un laboratoire de recherche, ou encore avec des pilotes de ligne. Pour que cela marche, ce sont généralement des relations d'évitement qui prédominent, où chacun s'occupe de ses affaires, feignant d'ignorer la subordination. Dans le cas contraire, on s'expose à toutes les formes de subversion, à commencer par l'inhibition de l'initiative.

4) Autorité/action
Au bout du compte c'est un modèle d'autorité appliquée à l'action qui devrait permettre l'autonomie tant espérée par les chantres du management moderne. Mais c'est souvent le visage de l'indépendance qui se profile à l'horizon. Il suffit de voir la place prise par les consultants dans de nombreuses entreprises.

2. L'audit social pour favoriser la gouvernance par l'autonomie du management

Pour survivre, les structures de production économiques doivent développer de l'autonomie (Joffre, 1994), en ce sens où la prise de décision managériale doit coller le plus possible au terrain. Selon les modes de gouvernance et les styles managériaux, l'acquisition de cette autonomie est plus ou moins complexe. Dans les structures à forte dominante internationale, elle s'étend sur un grand nombre d'échelons, même si elles sont supportées par un système de décision particulièrement élaboré, elles n'apparaissent pas moins dépourvues d'initiatives.
L'autonomie est avant tout au service de la survie mais de plus en plus orientée vers la performance. C'est pour cela qu'elle fait partie d'un développement harmonieux et qu'il est tout à fait naturel pour les structures de la rechercher.

Dès que le manager découvre qu'il est capable de décider par lui-même, il se met à multiplier volontairement les occasions de le faire. Si on le laisse explorer en lui fournissant l'encadrement et le soutien nécessaires, il acquiert de la confiance et de la solidité au point qu'il devient impératif de le doter d'outils managériaux aptes à l'aider dans sa prise de décision et donc de se détacher de l'emprise d'une gouvernance omniprésente très souvent en décalage avec les réalités mais surtout soucieuse de garder ses prérogatives de décision.

À ce stade là, l'audit social constitue une phase aigüe du développement de l'autonomie managériale. Dans sa quête pour son identité propre, le management tente éperdument de se différencier de ceux qui ont eu une influence prépondérante sur lui, particulièrement sa hiérarchie représentée par une forme de gouvernance singulière. Cette recherche de son identité propre le pousse à s'affirmer et parfois même à s'opposer, quitte à subir la désapprobation. S'il parvient à vivre cette phase sans être trop violemment rejeté par la gouvernance, il gagne une partie importante de son indépendance managériale et donc de sa réelle légitimité qui dépasse réellement le cadre de son rang hiérarchique et de son titre de manager en charge d'une responsabilité particulière souvent mal définie (March ; Simon, 1958).

Un manager autonome est capable d'agir par lui-même pour répondre aux impératifs qui lui sont assignés. Cela suppose deux éléments : il reconnaît son pouvoir de décision et il en tient compte dans ses actions. Au lieu de se laisser dicter ses besoins et son comportement par l'extérieur, cette personne est « déterminée de l'intérieur ». (Maslow).

Le manager autonome est capable de prendre vraiment le risque de s'affirmer tel qu'il est avec son expérience propre, ses besoins, ses émotions, ses valeurs. Sa volonté décisionnelle d'autonomie accorde de l'importance à son expérience et à ses besoins même lorsqu'ils ne sont pas approuvés par son entourage. Il obéit à sa propre volonté plutôt qu'à celle des autres notamment en matière de la mise au point d'un mode opératoire en terme d'aide à la décision aidée par l'audit social avec le cortège de mesures qui peuvent aller de l'incitatif au coercitif.

Comme le droit d'être, l'autonomie est une liberté intérieure au management. C'est la capacité de faire des choix que la gouvernance juge bons a postériori et d'en

assumer les conséquences réelles, particulièrement les réactions des personnes concernées. Cette liberté ne peut absolument pas être donnée par la hiérarchie même si elle joue un rôle important dans son acquisition. On assimile souvent la recherche de l'autonomie à la disparition de la dépendance. Les managers qui font cette erreur parlent surtout d'indépendance et aspirent à devenir indifférents envers ceux qui exercent une influence importante sur eux. En réalité, l'autonomie est indissociable de la dépendance (Joliot, 1991). C'est seulement en rapport avec les parties prenantes qui ont une grande valeur pour la structure telle que la gouvernance que le management peut gagner sa légitimité.

En fait, il serait inutile de chercher à devenir autonome devant des systèmes auxquels la gouvernance n'accorde que peu d'importance. C'est à ce stade là que l'audit social a pour objectif essentiel de justement s'attacher à l'essentiel au lieu de se perdre dans les méandres complexes de beaucoup de structures. La liberté de choix est déjà acquise ! C'est donc avec les individus et les éléments qui importent le plus qu'il est utile de rechercher de l'autonomie.

Chaque fois que le management parvient à respecter l'essentiel en dépit du risque de perdre de l'intérêt ou de la considération pour tout sans distinction d'importance, la solidité de son identité est renforcée. Ce n'est donc pas en niant l'autonomie ou en évitant de faire des choix que la gouvernance minimise les risques de son pouvoir. Toutes les tentatives ainsi faussées aboutissent au contraire à l'échec de la démarche.
Une gouvernance qui après la mise en place d'outils d'audit social aurait peur de l'autonomie managériale créerait à la fois du rejet et de l'oppression managériale en ce sens où elle diminuerait progressivement le pouvoir et la prise de décision entraînant ainsi de la déficience pure (Mangematin, 1999).

3. Les méthodes d'audit social pour construire une autonomie de management en tant que prolongement essentiel de la gouvernance

Pour éviter la vulnérabilité de la gouvernance par l'émergence de l'autonomie, il devient nécessaire d'anticiper les réactions de l'environnement direct des managers. Dans cette optique, il est nécessaire de rassurer les collaborateurs qui peuvent considérer qu'ils sont pris dans une spirale infernale risquant d'ébranler leurs certitudes et leurs convictions voire à les placer dans un état de fragilité fort en soulevant des questions sur le devenir de la structure et donc de leur propre avenir. Pour cela il est indispensable de se doter de méthodes de travail à partir des pratiques de l'audit social que l'on peut synthétiser sous trois formes principales.

3.1 La méthode de l'audit des pratiques sociales par rapport au passé managérial de la structure

En fait, la question essentielle est « Pourquoi, après toutes ces années d'affirmation, la gouvernance a-t-elle encore besoin de s'affirmer alors que les process managériaux ont été vigoureusement proclamés ? En outre, malgré toutes les affirmations et recommandations, la gouvernance n'a pas réellement conquis son auditoire. Pourquoi ?
Comme on l'a vu plus haut, on gagne son indépendance en prenant le risque d'être entendu, compris et relayé « en contact ouvert » avec les personnes concernées. Mais au lieu de se laisser atteindre par les réactions des managers, la gouvernance se fait croire qu'elles ne lui importent pas. Elle se raidit pour ne pas ressentir d'inquiétude ou pour éviter la culpabilité. Bien que ses tentatives d'affirmation lui demandent beaucoup d'énergie, elles ne lui servent pas vraiment à s'assumer.
La gouvernance à travers ses principaux axes stratégiques constate que les nouveaux défis ou intérêts dérangent les managers (Nifle, 1987), particulièrement ceux chez lesquels ce mouvement d'indépendance déclenche beaucoup d'insécurité. Mais comme elle ne peut tolérer de voir cela, elle décide de procéder à une opération « séduction » des managers afin que ces derniers reviennent à de meilleurs sentiments à son égard.
En s'éloignant des managers elle tente d'éliminer un obstacle alors qu'elle devrait plutôt le franchir pour gagner réellement de la légitimité et replacer de la confiance dans la relation. À première vue, s'éloigner des managers dont les réactions atteignent l'entourage direct peut apparaître comme une solution au besoin d'indépendance. « Loin d'eux, je serai libre ! » Mais c'est une grave erreur lourde de conséquences !
La position de la gouvernance va donc être étroitement subordonnée à celle du management qui en l'espèce reprend la main mais sa position est risquée.

Même s'il est vrai que le management peut ainsi plus facilement agir à sa guise, il n'a aucune chance de gagner réellement son autonomie. Ce n'est pas par manque d'affirmation active mais plutôt car la dépendance réelle est niée. En la niant ainsi, le management ne prend pas réellement le risque (avec ses conséquences) d'être distinct ; c'est ce qui fait qu'il n'y a pas de gain possible du point de vue de l'autonomie (Williamson, 1986).
La stratégie managériale déviante telle qu'elle est évoquée ci-dessus, ne permet pas d'avancer d'un centimètre dans l'acquisition d'autonomie. D'abord, en renonçant ainsi à une emprise de contrôle direct, il est condamné à une baisse de vitalité et probablement à une

forme de dépression. Ensuite, en sacrifiant son affirmation pour satisfaire sa dépendance devant les probables réactions des subordonnées, il s'empêche de s'assumer et peut même remettre en cause son identité.

3.2. La méthode de l'audit des oppositions

Contrairement à la méthode précédente, c'est l'affirmation qui est déplacée. Au lieu de porter sur le risque d'être soi, elle est appliquée à reprocher à la gouvernance de ne pas permettre au management d'être lui-même ou encore à faire en sorte de lui en demander l'autorisation. Fondamentalement, « nous l'implorons de nous accorder notre liberté ». Dans ce cas, les pratiques d'audit social vont être exclusivement tournées à démontrer qu'il y a opposition systématique. Le management ne nie pas qu'il ait besoin de l'approbation de la gouvernance. En ce sens, le mangement reconnaît sa dépendance vis-à-vis de la gouvernance mais son affirmation ne porte pas sur le fond. Au lieu d'afficher ce qu'il veut et de vivre avec les conséquences qui en découlent, il réaffirme continuellement son exigence d'être accepté tel quel, sans discussion (Winter, 1986).
De cette façon, le management n'a aucune chance de progresser dans son autonomie de la prise de décision. Et même s'il obtenait que la gouvernance se neutralise pour son confort, le problème ne serait que déplacé car la gouvernance deviendrait alors un élément « neutre » à ce sujet (le transfert serait neutralisé). Le management se croirait alors libre de manière virtuelle, mais en réalité il n'aurait gagné aucune liberté intérieure. Sa difficulté de s'exprimer se manifesterait alors avec d'autres individus tels que les collaborateurs, celles que sa volonté d'indépendance choisirait pour la continuation de sa conquête. Dans ce cas les justifications n'ont qu'un but : que la gouvernance soit d'accord avec ce qui est fait (ou au moins reconnaisse implicitement que les motifs sont acceptables).
Ces exemples mettent en lumière une stratégie courante qui sert à éviter l'affirmation du management. Il s'agit de demander à la gouvernance de se mobiliser (de faire l'effort) d'accepter et donc de reconnaître le management par déduction. En fait, les managers demandent d'éviter toute réaction qui les mettrait en position d'insécurité.

En somme, les managers sollicitent de la gouvernance de leur accorder le droit d'être ce qu'ils sont ou ont envie d'être, même lorsqu'ils sont différents de ce que la gouvernance attend, de ce qui répondrait à ses besoins (Prentice, 1986). Parfois, les managers peuvent aller jusqu'à souhaiter que la gouvernance accepte même lorsque ce qu'ils vont à l'encontre de ses valeurs ! En fin de compte, ils espèrent que la gouvernance fasse seul le travail d'acceptation pour qu'ils puissent exister tels qu'ils sont ! Dès lors, il n'est pas étonnant que l'autonomie tarde à venir…

3.3. La méthode de l'audit des revendications à travers une cause

Il existe une troisième façon d'investir beaucoup d'énergie dans la cause de l'autonomie tout en n'obtenant aucun résultat réel. Cette tactique consiste à défendre de façon compulsive une cause ou des principes. Bien entendu ce n'est pas au management dans sa substance de se tourner vers une cause qui néglige automatiquement la conquête de sa propre autonomie (Liebenstein, 1987). Mais c'est souvent le cas lorsque le management n'est pas assez actif ou se trouve museler par un système de gouvernance oppressant. Ce qui caractérise cette méthode, c'est que ni le besoin de dépendance, ni l'affirmation ne sont niés. L'erreur est simplement dans le lieu de l'affirmation : l'expression est faite à côté du sujet. Le problème est déplacé de l'intérieur vers l'extérieur ; le besoin d'autonomie n'est pas considéré comme une aspiration identitaire mais comme celle d'un groupe qui exprime un besoin d'efficience.
Dans cette approche, les techniques de mise en œuvre de l'audit social vont consister surtout à démontrer que l'énergie déployée par le management ne sert à rien ceci bien évidemment si la gouvernance arrive à en garder le contrôle.

Une autre caractéristique importante de cette approche, c'est la revendication. Le besoin d'autonomie n'est pas considéré comme une liberté à gagner ou une ressource à développer, mais comme un droit qui devrait être accordé. L'affirmation est mise au service de la revendication plutôt que de servir à l'exercice de l'autonomie. Le risque de « prendre » est esquivé et, par conséquent, il annule les efforts de conquête d'une liberté de décision et de conscience. À ce sujet, il justifie les efforts qu'il met sur la cause par son inébranlable désir d'équité (Coriat, 1994).
Il est facile d'observer la disproportion entre l'énergie consacrée à la cause et celle qui est mise au service de la conquête de l'autonomie. Les besoins de dépendance et les actions d'affirmation sont, de façon évidente, déplacés sur un sujet extérieur.

Conclusion

À compter du moment où le management comprend que la capacité d'être lui-même, avec ses singularités, est une liberté fondamentale qu'il faut acquérir par ses propres efforts, il met toute l'énergie en œuvre pour prendre les chemins qui transcendent ses efforts. C'est en ce sens qu'il faut comprendre aussi la nécessité de faire cette démarche de croissance en acceptant l'importance de la gouvernance.
Ceci implique d'admettre également que le management est vulnérable aux réactions de la gouvernance

sans pour autant la renier. Cette démarche est difficile parce que les risques sont importants notamment en termes de conflits internes. Plus que toutes les autres étapes d'une démarche de croissance, la conquête d'une identité distincte met le management en face de ses responsabilités premières à savoir sa propre légitimité existentielle. C'est pourquoi l'ambivalence entre le besoin de s'affirmer tel qu'il est souhaitable et celui de se faire accepter est encore plus forte chez les managers qui présentent une crise identitaire à travers l'impuissance dans la prise de décision.

Beaucoup de managers sont à la recherche de leur autonomie dans la prise de décision jusqu'à la fin de leur vie professionnelle et ne l'atteindront jamais.

C'est aussi par là que les étapes liées à l'audit social avec le côté introspection des systèmes de décision peuvent représenter la voie vers une maturité accrue et un grand apaisement dans les relations entre la gouvernance et le management. Les méthodes pour y parvenir ne sont pas simples. Elles diffèrent d'une structure à l'autre en fonction de leur culture et de leur histoire et c'est à travers le cheminement de chaque groupe de managers qu'elle se définit précisément. On peut quand même retenir deux principes qui guident cette quête dans des directions productives.

1) Il faut tenir compte à la fois du désir d'autonomie et de l'importance réelle du lien entre la gouvernance et le management.
2) Il faut favoriser l'expression ouverte et directe dans le contact entre la gouvernance et le management pour une meilleure qualité relationnelle et un niveau de performance collective accru.

Bibliographie

Alchain A.A., 1987*, « Property rights". In J. EATWELL et all (Ed.) - The new pelgrave : A*dictionary in Economics*.*

Alchian A.A., H. DEMETZ, 1972*, "Production, information costs and economic organisation".* American economic review, 62.

Alchian A.A., R. KESSEL, 1962*, "Competition, monopoly and the pursuit of pecuniary gains".* Aspects of labour economics, 157.

Aoki M., 1984*, The cooperative game theory of the firm.* Oxford university press, Oxford.

Aoki M., *1990, Towards an economic theory of the Japanese firm.* Journal of economic literature, mars, vol*. 26, 1.*

Aoki M., B. Gustafsson, O.E. Williamson (Ed.), 1971*, The firm as a nexus of treaties.* London : Sage publications.

Archibald G. C. Ed., 197*1, The theory of the firm. Harmondsworth*, Penguin books.

Baumol W. J., 1959*, Business behavior, value and growth, New York, New York, Macmillan.*

Benjamin Coriat, Olivier Coriat, 1995, Les nouvelles théories de l'entreprise. Livres de poche. Série Références, Paris.

Berle A.A., G. C. MEANS, 1932, The modern corporation and private property. Macmillan, New york.

Boyer R., 1986, La théorie de la régulation, une analyse critique. La Découverte, Paris.

Chamberlin E. H., 1933, The theory of monopolistic competition. Cambridge university press.

Chandler A. A., 1992, "Organizational capabilities and the economic history of industrial enterprise". Journal of economic perspectives, vol. 6, n° 3.

Chandler A. D., 1977, The visible hand. Cambridge Mass. Harvard University Press.

Chandler A. D., DAEMS H. 1980, Managerial Hierarchies. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Chandler A. D., 1972, *Stratégies et structures de l'entreprise.* Éditions d'Organisation.

Coase R. H., - 1988, *The firm, the market and the law, Chicago et Londres.* The University of Chicago Press.

Coase R. H., 1960, *« The problem of social cost »*. Journal of Law and economics, 3.

Coase R. H., Williamson O. E., Winter S. G., 1991, *« The nature of the firm : origin, maining and signification »*. Oxford University Press.

Coriat B., 1994, *« La théorie de la régulation. Origine, spécificités, Enjeux »*. In Futur antérieur, Revue, L'Harmattan, numéro spécial Théorie de la régulation et critique de la raison économique.

Donada C. ; Garrette, B (2000*), Partenariat vertical et gain coopératif.* Actes de la IXe conférence internationale de management stratégique de l'AIMS.

Dosi G., C. Freeman, R. Nelson, G. Silveberg, 1988, *"Technical change and economic theory"*. Pinter Publishers.

Durupty M., 1986*, Les entreprises publiques.,* Paris, PUF.

Ehrenberg A., (2000*), La fatigue d'être soi Sous-titre dépression et société,* Éd Odile Jacob.

Etziini A., 1971*, Les organisations modernes.* Editions J. Duculot.
Modern organizations, Prentice-Hall, Englewodd Cliffs, New Jersey, 1964).

Igalens Jacques, (1994*), Audit des ressources humaines*. Paris : Liaisons.

Jensen M, Meckling. W., (1976), *"Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"* Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

Joliot J. L., (1991*), Les entreprises publiques en question.* Editions Ouvrières, Paris.

Liebenstein H., 1987*, Inside the firm : The efficiencies of hierarchy.* Cambridge, Harvard
University Press, 276 p.

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

Louart P., (2005), *Gestion des ressources humaines, Pearson Education, 2005.*

Mc Gregor, (1967), The professional manager, MacGrawHill, 1967.

Mangematin, V (1999), La confiance : approche économique et sociologique in THUDEROZ Sociologie des entreprises.

March et Simon, 1958*, Organisations.* Wiley.
MARX K. - *Le Capital*, Ed. Sociales, *8 vol., 1948-60, tome VIII.*

Mintzberg H., (1990*), Le management, Voyage au centre des organisations,* Paris ED Organisations.

Mongin P., 1984*, « Modèle rationnel ou modèle économique de rationalité ».* Revue économique, Vol 35, n° 1.

Muchielli J.L., 1985*, Les firmes multinationales. Mutations et perspectives.* Economica.

Nelson R.R., Winter S. G., 1982*, An evolutionary theory of economic change. Cambridge : Belknap* Press of Harvard University press.

Neuville, J.P. (1997)*, La stratégie de confiance in Sociologie du travail.*

Nifle R., 1987*, La civilisation de l'entreprise. http://www.institut-coherences.fr.*

Palloix C., L. Kichou, 2000, *La firme algérienne sous double gouvernance.* Actes du Colloque international « Mondialisation des entreprises » organisé par le Cread. Ghardaïa, 25-26-27 janvier 2000. P. 123-149.

Peretti J.M., (1990)*, Ressources Humaines,* éditions Vuibert

Plane, J. M., (2000), *Théorie des organisations*, Paris éditions Dunod.

Polanyi K., 1983*, La grande transformation,* Gallimard, Paris.

Prentice H., 1986*, Le pouvoir dans les organisations.* Édition d'Organisation, Paris, QUINN J. B., 1992 - *Intelligent entreprise.* The free press.

Ravalec, J. P., (1986), *L'audit social et juridique* - les guides Montchrestien.

Saillard Y., (1992.), *Théorie de la régulation, État des savoirs.* La Découverte.

Sainsaulieu R., (1987), *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation,* Paris, Dalloz.

Savall H., (1974), *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique, Paris,* Economica.

Simon H., 1979*, Rational decision making in business organisations.* American Economic Review, 69, n° 4.

Simon H., 1982, *Models of bounded rationality. Cambridge, Mass. MIT Press, 2 volumes.*

Thuderoz C. in MANGEMATIN, *V., *(1999), La confiance : approche économique et sociologique in La Sociologie des Entreprises, éditions La Découverte.*

Vatier, R. (1988)*, Audit de la gestion sociale - Collection* Personnel*/ANDCP.*

Wayhne, KH ; Heide, J. B. (2000), *Opportunism in interfirm relationships forms, outcomes and solutions in* Journal of Marketing n° 64.

Williamson O.E., 1986*, Economic organization.* Brighton Wheatsheaf books.

Williamson O. E., WINTER S. G., 1991*, The nature of the firm : Origins, Evolution and development*. Oxford University Press.

Winter S.G., 1964*, "Economical nature selection and the theory of the firm".* Yale Economic Essays.

Winter S.G., 1986*, "The research program of the behavioural theory of the firm : Orthodox critic and evolutionary perspective". In B. GILAD et S. KAISH, Ed, Handbook of behavioural economics, Greenwich, Connecticut., JAI Press*

Weber M., 1922*, L'économie et la société.* Ed. all.

Encadrement juridique des salaires : un regard gestionnaire

Hadj Nekka
Maitre de Conférences
Université Angers - (IUT-GRANEM)
hadj.nekka@club-internet.fr

Introduction

Dans la littérature de gestion des ressources humaines, il est étonnant de constater le peu de place que l'on fait au cadre institutionnel au sein duquel opère l'entreprise[1]. Dans un contexte de mondialisation, ce constat semble encore important. La faiblesse du regard porté sur le contexte institutionnel dans lequel s'enracinent les pratiques de gestion aboutit à ce que de nombreux textes se rallient, sans débat, à la thèse de la convergence des modes de gestion, sous l'effet d'une globalisation qui ne laisserait place qu'à des exceptions locales à caractère seulement anecdotique. La recherche en gestion semble jouer un rôle idéologique plus ou moins conscient, qui est de préparer les esprits à un ralliement à des modes de gestion issus d'un modèle dominant. Livian (2004) pense qu'une alternative est possible notamment en retravaillant les relations entre l'entreprise et son environnement institutionnel dans un sens qui évite à la fois l'aveuglement micro-économique et le déterminisme holiste le plus obtus. Livian (2004) présente de façon succincte un cadre théorique allant dans ce sens ainsi qu'une illustration de cet effort dans deux domaines de la GRH à savoir la gestion de l'emploi et la gestion du temps de travail. C'est en s'inscrivant dans une telle vision, que nous avons choisi d'examiner le volontarisme des dirigeants et le déterminisme de l'environnement pour définir la politique salariale. Soucieux du développement de l'audit social en particulier et de l'amélioration du fonctionnement des organisations en général, nous avons retenu dans ce travail une méthodologie exploitant les contributions de la théorie des organisations. Ainsi, nous avons mené une réflexion s'inscrivant dans une perspective théorique à laquelle adhèrent de plus en plus de chercheurs en théorie des organisations. Il s'agit d'une conception qui reconnaît l'existence conjointe à la fois aux approches déterministes et aux approches de la théorie des choix stratégiques dans l'explication du fonctionnement des organisations. Suite à ce positionnement équilibré, nous avons également renforcé nos propos par des illustrations de nombreux travaux empiriques. Ce parti pris méthodologique est tout à fait conforme avec notre volonté de mener une étude exploratoire sur un sujet sensible en GRH tel que celui des rémunérations. Pour traiter un tel sujet, nous proposons deux parties. La première partie est théorique et se fixe, d'une part, comme objectif de montrer la faiblesse d'une lecture strictement juridique pour cerner les contraintes qui pèsent sur la politique salariale des entreprises. D'autre part, elle invite à un élargissement de la lecture précédente par la

[1] Voir Livian (2004) pour les diverses raisons expliquent cet état de fait.

mobilisation d'une réflexion issue des théories institutionnalistes. La deuxième partie se veut pratique en distinguant le côté technique de la politique salariale et son côté managérial. Ainsi, les deux visions que nous développons en matière de politique salariale à savoir le volontarisme du dirigeant et le déterminisme de l'environnement sont réconciliables dans la réalité organisationnelle. Autrement dit, le déterminisme renvoie à l'expertise administrative et le volontarisme des dirigeants au management des salaires.

I. Approche théorique de la politique salariale : contraintes et marges de manœuvre

1. Faiblesse de la piste relative aux contraintes juridiques[2]

Certaines questions relatives aux salaires[3] peuvent sembler peu pertinentes en raison de la faible marge de manœuvre des entreprises. En effet, les obligations légales et conventionnelles ont introduit une rigidité à la baisse des salaires. Ainsi, se posent les questions relatives à la nature de cette rigidité et les conséquences sur les pratiques des entreprises[4]. Amadieu (1995) indique que depuis la deuxième guerre mondiale, en France comme dans les pays industrialisés, les salaires versés sont supérieurs au prix du marché. Ils ne sont guerre diminués en période de chômage, même lorsque les règles conventionnelles et étatiques le permettent. L'explication d'un tel constat suppose la compréhension des avantages que les employeurs pouvaient avoir en versant durablement des salaires plus élevés que nécessaire. La théorie dite des salaires d'efficience apporte des éléments de réponse à tel constat[5]. Au-delà de ces propos, deux pistes sont examinées pour montrer la faible influence des règles sur les politiques salariales des entreprises. Il s'agit de discuter respectivement l'influence des règles élaborées par les partenaires sociaux et la désindexation obligatoire des salaires sur la hausse des prix. Ces deux pistes sont discutées après avoir mis l'accent dans un premier temps sur l'impact du contexte.

1.1. Les contraintes liées au contexte

On met l'accent ici sur les négociations relatives au partage du travail ou encore sur la conjoncture économique. Dans le premier cas, les bilans disponibles relatifs aux négociations locales dites de partage de travail montrent l'importance d'un syndicalisme fort[6]. Ils indiquent que les salariés ne peuvent trouver légitime une baisse de salaire que si elle est créatrice d'emploi. Or plusieurs études montrent qu'il n'y a pas de lien entre niveau de salaire et emploi. Cette préoccupation nous amène de façon générale à la problématique relative à l'impact du coût du travail sur l´emploi. Les termes du débat ont été posés dès les années 20 et 30. D´un côté, pour les néo-classiques le chômage découle avant tout d´un niveau excessif de salaire réel. De l´autre, pour Keynes, le salaire est aussi un revenu. Sa baisse peut entraîner celle de la demande aux entreprises avec un effet négatif sur l´emploi. En fait, tout dépend des configurations de prix et de salaires. Mieux vaut l´explication classique s´il faut surtout être rentable, et l´explication keyné-sienne s´il faut d´abord des débouchés. Dans le deuxième cas, les conjonctures de croissance et plus particulièrement les résultats positifs des entreprises sont clairement associés à des poussées revendicatives. Le partage des fruits de la croissance est explicite dans les réajustements des SMIC. Selon les pays, les visent à garantir un salaire minimum (comme en France) ou à compenser la faiblesse des plus par un crédit d'impôt (comme aux USA). Dès lors, dans les pays à salaire minimum, la mauvaise qualité des emplois résulte avant tout de la faiblesse des durées offertes. Dans les autres, c´est plutôt la faiblesse du taux de salaire horaire qui est en cause. Par ailleurs, les marchés du travail sont complexes. Le salaire n´est pas une simple variable d´ajustement (entre offre et demande). C´est aussi un enjeu de négociations (relations professionnelles) et un instrument de gestion (sélection, formation et incitation de la main-d'œuvre).

1.2. L'influence des règles élaborées par les partenaires sociaux

Les contraintes légales et conventionnelles en matière de rémunération sont connues. Elles alimentent le débat public et sont une source de conflit social. Les règles de

[2] Il faut comprendre plutôt le côté restrictif de la dimension juridique. En s'appuyant sur les propos du sociologue N. Fligstein (1997), nous considérons que l'action organisationnelle s'inscrit dans les institutions à un triple niveau : les règles de droit, les acteurs et leurs représentations et les interactions entre organisations.

[3] Telles que le lien entre niveau de salaire et l'état du marché du travail, si le nombre de chômeurs doit peser sur les salaires ou encore si les salariés considèrent que la référence au marché du travail justifie les fluctuations à la hausse comme à la baisse des rémunérations.

[4] On se demande si une telle rigidité a été imposée contre leur gré aux employeurs par les syndicats et l'État. Au niveau des conséquences sur la pratique, on s'interroge si le cadre légal peut permettre des réajustements des salaires à la baisse et si les entreprises ont vraiment intérêt à les mettre en œuvre.

[5] Voir Amadieu (1995) pour un rappel des intérêts d'une stratégie proposant des rémunérations élevées ainsi que les trois grandes explications disponibles montrant son efficacité.

[6] Les conditions ne sont pas réunies pour assister à un développement des accords de partage de travail. En effet, plusieurs problèmes surgissent en l'absence d'une représentation syndicale forte dans les entreprises, d'information de qualité communiquée aux représentants des salariés et du dialogue social.

source politique, jurisprudentielle et conventionnelle fixent un cadre important, tant en ce qui concerne le niveau du salaire que les modalités de fixation. Mais la véritable question est celle qui consiste à se demander si les règles élaborées par les partenaires sociaux ou les accords collectifs exercent un effet réel sur les rémunérations. Autrement dit, les accords fixent-ils des contraintes nouvelles ou formalisent-ils plutôt des dispositions que les employeurs choisiraient d'adopter quoi qu'il en soit, compte tenu de l'état du marché du travail ou de leurs contraintes organisationnelles ? Les études menées aux États Unis et en France sur l'impact de la présence syndicale sur le niveau des salaires et sur les modalités de fixation ne vont pas dans le sens de la question posée. Le niveau de salaires et les manières de fixer les salaires qui peuvent paraître peu influencés par le processus de négociation lui-même, le sont davantage par la dégradation du climat social. Le niveau des grèves et plus généralement le rapport de forces sont, sans doute, les voies privilégiées par lesquelles les relations professionnelles pèsent effectivement sur les décisions des employeurs[7]. Reste que l'influence des partenaires sociaux sur les salaires n'est pas nulle (Amadieu, 1995). En effet, la régulation, à l'initiative des partenaires sociaux introduit une formalisation et une stabilisation de la règle salariale et accélère ou freine des évolutions qui se seraient produites sans cela. L'affaiblissement du syndicalisme français et ses divisions peuvent expliquer une partie de la modicité des conflits sociaux et la perte d'influence de la négociation collective. Cependant, on ne peut pas être si affirmatif dans la mesure où certaines études ont fait apparaître que les effets du chômage pèsent en partie sur les salaires suite à un amoindrissement des normes élaborées par les partenaires sociaux lors des négociations collectives dans les années 80 aux États Unis. N'est-ce pas reconnaître une influence des syndicats même si celle-ci est très dépendante de la conjoncture économique ?

1.3. Des marges de manœuvre réconfortées par la désindexation obligatoire des salaires sur la hausse des prix

La tendance à l'indexation des salaires sur la hausse des prix remonte à la période 1969-1972[8]. Après 1982 les pouvoirs publics et les organisations patronales vont orienter les politiques de salaires en imposant le principe de hausses de salaires limitées à un taux déterminé d'avance à partir du taux d'inflation anticipé. Ces hausses de salaires ne seront pas ou très peu généralisées car la masse des salaires versés augmente mécaniquement en raison des promotions individuelles, des progrès de qualification de la main-d'œuvre et du vieillissement des salariés. On s'aperçoit que c'est plutôt la prise en compte du dérapage automatique de la masse salariale et le rejet de l'indexation sur les prix qui enlèvent de la souplesse aux politiques de rémunération des firmes et entraînent des pertes de pouvoir d'achat pour les salariés. Par rapport à la gestion des salaires, la rupture semble nette puisque le pouvoir d'achat n'est plus assuré d'être maintenu ou de progresser. Cependant, dans la pratique les employeurs, notamment sous la pression syndicale[9], ne négligent pas la référence au taux d'inflation et cherchent dans les compléments de salaire ou les primes d'intéressement des moyens de rétribution moins visibles et compatibles avec la politique de désindexation. Globalement, les employeurs qui suivent la hausse des prix avec attention disposent d'une marge de manœuvre car les salariés sont surtout sensibles au niveau du salaire nominal. Dans ces conditions une certaine flexibilité à la baisse du salaire réel est atteignable. La rigidité à la baisse des salaires concerne surtout les salaires nominaux, c'est pourquoi il faut souligner les risques que présente une politique de partage de travail fondée sur des baisses du salaire nominal, même si ces baisses trouvent leur contrepartie dans des congés ou une réduction de la durée du travail. En définitif, la rigueur salariale peut s'imposer tant qu'elle ne porte pas atteinte au nominal et tant que le taux d'inflation reste modeste[10].

2. L'approche institutionnelle et GRH[11]

Le regard porté sur les dynamiques sociales permet d'appréhender la pluralité des motifs d'action des acteurs, au-delà de la seule rationalité instrumentale (Huault, 2004). Pour un gestionnaire, l'adoption d'une perspective institutionnelle revient à affirmer l'inscription politique, culturelle, cognitive, voire relationnelle des organisations. Replacer la politique salariale dans le

[7] Les acquis sociaux sont obtenus par les salariés grâce aux luttes sociales ou aux périodes favorables à l´emploi, ils sont souvent considérés comme des gains irréversibles (par exemple, l´âge de la retraite, les, l´augmentation des salaires à l´ancienneté). Certains d´entre eux sont remis en question par les entreprises en temps de crise, ou lorsque l´évolution économique incite à repenser les accords contractuels.

[8] Il s'agit d'une clause du contrat de travail qui a été interdite par la loi. L´indexation des salaires sur le SMIC, sur le niveau général des salaires ou l´indice des prix se nommait aussi clause d´échelle mobile.

[9] Les employeurs ne peuvent négliger l'effet des hausses de rémunérations sur leurs coûts de fabrication et donc leur prix de vente et ils doivent tenir compte du souci qu'ont les salariés de voir maintenu leur pouvoir d'achat. En outre, selon les économistes, il existe une corrélation entre l'intensité des grèves et le taux d'inflation. Donc l'évolution des prix est une variable qui influence le niveau des salaires.

[10] On peut citer à titre d'exemple parmi les outils possibles le Broad banding. Il s'agit d'un élargissement de l´éventail des salaires à chaque niveau d´emploi. En général, cette évolution est liée à une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. Elle apporte une double flexibilité à la fois dans les politiques de (passages plus faciles entre deux types d´emplois) et dans les politiques de rémunération (opportunités plus grandes pour individualiser les salaires).

[11] Le référentiel institutionnel s'accompagne de nombreuses interrogations sur le plan épistémologique et méthodologique mais ces questions ne rentrent pas dans les objectifs de ce papier.

contexte institutionnel où se trouvent les entreprises permet d'avoir une vision plus riche et plus complète que le seul examen des décisions managériales et des outils sur lesquels elles portent. L'importance d'adopter un tel point de vue est la construction d'une image plus réaliste des conditions socio-historiques des politiques de RH et du jeu complexe existant entre les acteurs sociaux, dans des processus qui sont à la fois des constructions et des modifications de règles. Cela suppose une conception évolutive des institutions et nécessite de mettre au centre de l'analyse non pas la seule influence des institutions, mais bien l'interaction entre celles-ci et les décisions prises par les entreprises. Tout en orientant l'action, les institutions agissent comme un filtre par lequel les individus découvrent leurs préférences (DiMaggio et Powel, 1983).

Les analyses institutionnelles permettent une meilleure compréhension des pratiques managériales et surtout bien comprendre ce qui relève du déterminisme et ce qui relève des choix des acteurs. Les propos de Fligstein (1997) sont éclairantes d'une telle idée[12].

2.1. L'intérêt du référentiel institutionnel en GRH

Il y a un intérêt méthodologique dans la mesure où seule l'approche de l'encastrement institutionnel permet de réaliser des comparaisons internationales sensées (Livian, 2004). Cette approche est utile pour comprendre les conditions de succès des transferts de management (exemple : au sein des entreprises multinationales). Ce qui est bien entendu le bienvenu dans un contexte où le débat est vif entre ceux qui voient davantage une mise en conformité des pratiques des filiales, et ceux qui soulignent les échecs de ces transplantations à cause des spécificités locales. Avoir une conception dynamique de l'encastrement institutionnel permet de voir comment peuvent s'adapter les pratiques aux règles des systèmes d'emploi locaux, dans un processus qui est rarement une pure exportation de modèles, et qui n'est pas une totale soumission aux contraintes locales (Kostova et Zaheer, 1999). Cet intérêt méthodologique provient du fait que la question des relations entre les entreprises et la société se pose en des termes différents. D'autant plus que nous assistons à des évolutions des contextes sociétaux où parfois les solidarités traditionnelles sont fragilisées, sans pour autant que les règles d'un système économique et social clair émergent (libéral ou coordonné). Une telle situation favorise l'opportunisme des acteurs et aboutit à des situations chaotiques. Dans certains pays, un État fort s'est manifesté depuis longtemps et a fortement structuré le jeu social. Dans d'autres celui-ci laisse la place à des fractions politiques ou ethniques, qui luttent en recourant à la violence sociale (ici la politique salariale est laissée au rapport de forces, pendant que dans les filiales de firmes multinationales occidentales, on applique certaines procédures imposées par la maison mère). Ainsi, la réflexion sur ce qui relève de la gestion des hommes doit intégrer dans son analyse les mouvements internationaux les plus récents, sans perdre de vue un ancrage socio-historique solide, une vision de la gestion du personnel, une compréhension des cohérences entre institutions et un cadre comparatif efficace. Au-delà des stratégies socio-économiques et des techniques gestionnaires, la manière que l'on a de gérer l'emploi, le temps de travail, et plus globalement la situation des salariés dépend de choix de société. Il existe de plus en plus de travaux francophones épousant la démarche institutionnelle. Par exemple, pour prendre place dans le débat relatif au constat et des perspectives d'avenir des régimes de partage du profit et plus particulièrement l'actionnariat des salariés, Igalens (2000) s'est inscrit dans une perspective intitutionnaliste[13]. Malgré son intérêt, l'approche institutionnaliste ouvre des chantiers de recherche complexes[14]. Ou encore, pour aller à contre courant des idées reçues Commeiras et al. (2000) explorent les systèmes français de partage des gains bénéficiant d'un encadrement légal : participation financière aux fruits de l'expansion, intéressement, actionnariat des salariés et participation au capital, puis, plan d'épargne d'entreprise. Le discours du législateur et des experts se fonde sur la croyance que tout système de rétribution collectif renforce la cohésion et l'implication des salariés dans l'organisation. Ces comportements seraient à l'origine de progrès dans le fonctionnement même de l'organisation, de sa productivité et de la qualité des produits ou des services qu'elle commercialise. Ces auteurs montrent grâce à une étude empirique comparative que cette relation causale n'est pas systématique et précisent les conditions à mettre en œuvre dans l'entreprise pour parvenir à des résultats efficaces. Enfin, il y a aussi des travaux s'inscrivant totalement dans une approche non déterministe tels que

[12] Le sociologue N. Fligtein considère que les stratégies d'entreprises s'inscrivent dans les institutions à un triple niveau : les règles de droit fixant les interdictions et les incitations, les acteurs et leurs représentations imposant des modèles de comportements dominants et enfin, les interactions entre organisations délimitant et stabilisant des terrains de jeux.

[13] Il situe ce débat dans une perspective historique et montre combien la réflexion philosophique peut expliquer les freins et les modalités de développement de l'actionnariat des salariés. Cette réflexion a contribué à l'émergence de valeurs, de croyances et d'opinions politiques et idéologiques. L'attachement à des idéaux, à des valeurs conduit le législateur à chercher d'autres voies que celles proposées par le modèle libéral anglo-saxon. Les systèmes de rétribution sont largement encadrés par la loi, et les systèmes d'actionnariat n'échappent pas à cette règle.

[14] Les analyses d'Igalens (2000) le conduisent à étudier les liens possibles entre actionnariats salariés, la question du financement des retraites, l'amélioration possible des performances économiques des entreprises, les comportements et attitudes des salariés, ainsi que l'évolution plus démocratique des organisations où le salarié actionnaire pourrait davantage intervenir dans le jeu du gouvernement de l'entreprise.

ceux de Chênevert et Tremblay (2000) qui ont analysé les systèmes d'incitations collectives développés en Amérique du Nord. Ces systèmes n'avaient pas un caractère obligatoire ni cadre règlementaire précis. Ces systèmes ont été observés dans une perspective de transposition vers d'autres pays francophones. C'est le cas pour la France dès lors que les entreprises voudraient aller au-delà des systèmes obligatoires (participation aux fruits de l'expansion) ou des systèmes facultatifs mais encadrés par la loi (intéressement, PEE, actionnariat des salariés). Ce travail leur a permis de proposer une analyse à caractère prédictif visant à préciser certaines conditions devant être réunies pour réussir l'implantation de tels systèmes de rémunération. Nous ne discutons pas ici la richesse de ce type de travaux pour l'action, le but étant de montrer la fertilité de leur positionnement nécessaire à la production des résultats opérationnels.

2.2. L'exploitation de l'approche institutionnaliste en GRH

On a souvent reproché aux théories institutionnalistes de faire peu de place aux marges de manœuvre des firmes, même si certains auteurs reconnaissent clairement que les organisations contribuent à faire changer les institutions (North, 1991). En matière de GRH, il faut éviter une telle interprétation pour analyser les interdépendances actives existant entre les entreprises et les institutions. Ainsi, le chercheur doit bien distinguer entre les premières approches institutionnalistes qui s'intéressent aux institutions fondamentales[15] et les théories néo-institutionnalistes qui sont composées d'une variété de courants traitant de la signification des formes et des champs organisationnelles dans une perspective institutionnelle.

a) La dynamique de l'émergence des règles

L'émergence des règles est importante non pas pour réconforter un quelconque déterminisme mais surtout pour comprendre les processus par lesquels elles voient le jour, et asseoir ainsi notre expertise administrative. Comme le précise Livian (2004), les directions d'entreprises, individuellement ou à travers leurs associations professionnelles, déploient des stratégies tendant à faire adopter au niveau sectoriel ou national les règles qui leur paraissent les moins défavorables. Les confédérations d'employeurs jouent un rôle en ce sens à l'OIT pour les normes internationales, à Bruxelles pour les directives européennes et bien sûr dans les pays où les négociations sont centralisées ou bien dans ceux où l'État occupe une place centrale en la matière. Dans certains pays émergents, le patronat s'oppose avec succès à l'adoption de normes sociales jugées trop contraignantes. Au niveau de l'entreprise elle-même, se joue l'application concrète des règles, quand elles existent. Celle-ci dépend de l'équilibre de relations et du rapport de forces existant entre salariés, les syndicats éventuellement présents dans l'entreprise, les dirigeants, les fonctionnaires de l'inspection du travail, etc. À des niveaux intermédiaires, les équilibres socio-politiques jouent également un rôle majeur. En définitif, parler de cadre institutionnel ou de système de travail ne signifie

[15] Telles les institutions, les systèmes politiques, les systèmes religieux, le langage ou encore les normes et les significations partagées.

[16] En France, dans certains DOM-TOM une partie de la règlementation nationale du travail a du mal à être appliquée dans les faits.

Théories institutionnelles des années 70	Théories institutionnelles des années actuelles
Hypothèse implicite de cadres institutionnels monolithiques et unifiés pesant sur les organisations	Reconnaissance du fait que de multiples institutions existent, se chevauchent, offrant des prescriptions en concurrence
Cadres légaux et les systèmes de règles sont supposés exercer un contrôle efficient conduisant à la conformité	Reconnaissance du fait que les systèmes régulateurs exercent un effet limité et le changement peut être stimulé par d'autres mécanismes institutionnels tels que des processus normatifs et identitaires
Idée selon laquelle des contextes institutionnels conduisent à des réponses essentiellement superficielles en termes de processus ou de manifestations organisationnelles	Sans nier le fait que les réponses organisationnelles aux stimuli institutionnels peuvent être que superficielles, il ne s'agit là que d'une réponse possible parmi d'autres
Forces institutionnelles exogènes déterminantes poussant à l'isomorphisme	Nature interactive et non déterminante des processus institutionnels. Reconnaissance du rôle des acteurs
Les processus institutionnels valent davantage pour certaines organisations, supposées fonctionner dans des environnements plus institutionnalistes que pour d'autres	Acteurs et organisations fonctionnent dans un contexte institutionnel. Les marchés sont des cadres institutionnels qui diffèrent dans le temps et dans l'espace en termes de règles qu'ils établissent
Les arguments institutionnels s'opposent aux arguments rationnels	Le fonctionnement des institutions s'inscrit dans une poursuite d'intérêts d'acteurs. Les sociologues développent davantage l'idée de choix rationnels encastrés dans des cadres institutionnels
Les processus institutionnels produisent stabilité, uniformité, ordre	Diversité d'implication dans les processus institutionnels et variété des réponses des organisations

pas que des adaptations sont impossibles et que des règles formelles (conventions, code de travail, etc.) surplombent les réalités quotidiennes[16].
L'analyse de la jurisprudence montre que les exigences juridiques ne sont pas incompatibles avec les impératifs de gestion des ressources humaines de l'entreprise moderne (Aubert-Monpeyssen et Sire, 2007). Ces derniers précisent que les évolutions managériales et de salaire ont été largement entérinées par les tribunaux et leur bilan indique même que le principe d'égalité salariale constitue un principe de saine gestion.

b) L'hostilité aux règles n'a pas un caractère systématique

L'action des employeurs ne va pas toujours dans le sens de l'absence de règles sociales, ni celle des syndicats dans celui de la création de nouvelles règles. Dans l'histoire, certains groupes professionnels ont pu, sans doute, préférer les règles corporatives créées par eux plutôt que les accords négociés ou les textes de lois. La, se trouve l'une des différences entre les systèmes anglo-saxons et le système français par exemple. Les us et les coutumes anglo-saxons, issus de professions spécifiques, tendent à l'emporter sur la législation égalitariste et nationale. De même, les employeurs peuvent considérer que l'existence de règles est préférable à une concurrence féroce[17]. Certains systèmes sociaux peuvent aussi être vus comme des conditions d'un développement économiques ou comme un accompagnement de décisions stratégiques d'entreprises.

L'analyse permettant de souligner l'encastrement socio-politique de certaines politiques RH doit donc être resituée dans une dynamique d'interactions, et ce d'autant plus à une époque où les formes de relations entre partenaires sociaux évoluent[18]. Le mouvement général de décentralisation de la négociation sociale pourrait laisser penser à un recul de l'action de l'État et à un desserrement de l'encastrement juridico-politique. Il est certain que les dirigeants d'entreprises ont obtenu dans de nombreux domaines une plus grande liberté d'action quoi qu'ils en disent. Mais cela ne signifie pas forcément un affaiblissement global des régulations hors de l'entreprise. On peut constater plutôt un changement de certaines de ses formes[19]. La nature des processus d'encastrement change, à la seule obligation succèdent des formes variées d'incitation, d'encadrement et de négociation à des niveaux plus diversifiés. Cette évolution ne résulte évidemment pas de la seule bienveillance des pouvoirs publics et découle aussi de stratégies constantes des directions d'entreprises et des leaders patronaux qui cherchent à assouplir les règles auxquelles les entreprises étaient précédemment soumises.

II. La pratique de la gestion salariale : sens et contenu

Nous adhérons ici à une définition fonctionnelle de la gestion. Ainsi, nous rejoignons Galambaud (2003) qui souligne qu'au sein d'une entreprise, toutes les actions d'une DRH ne sont pas, loin de là, gestionnaires[20]. Il y a même de ces directions qui gèrent fort peu. C'est-à-dire que leurs actions ne sont pas guidées par une quête directe de la performance de l'entreprise. Dans cette perspective, Galambaud (2003) précise que les finalités des actions d'une DRH peuvent être de quatre ordres. Le premier peut être effectivement gestionnaire : les actions contribuent alors de façon directe à la performance de l'organisation. Le second est politique : les actions cherchent à maîtriser les rapports de forces, les conflits de pouvoir dont les plus majeurs ont pour objet le contrôle du fonctionnement même de l'entreprise. Cet ordre-là est par excellence celui des relations sociales, de la négociation collective. Le troisième est juridique : la relation matérielle des contrats de travail, leur exécution, la recherche de la sécurité juridique de l'entreprise ; voilà l'essentiel de la finalité des actions conduites. Enfin, le quatrième est psychologique : les actions ont pour objet d'essayer de répondre le mieux possible aux désirs et aux souhaits de chaque collaborateur, de permettre à chacun, dans la mesure du possible, de construire son projet et de le réaliser au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Ces ordres-là sont hiérarchisés et au sommet de la hiérarchie se trouve la gestion. Une DRH gestionnaire, impliquée de façon directe dans la quête de la performance de l'entreprise, est bien évidemment contrainte de prendre en compte les trois autres ordres. En effet, la GRH gestionnaire ne peut se désintéresser de la maîtrise du rapport des forces agissant dans l'entreprise, de la sécurité juridique ou de la motivation des collaborateurs. Mais ces trois ordres sont secondaires, ils sont au service de l'ordre gestion-

[17] C'est l'origine des règles salariales, qui, dans certains pays, limitent une concurrence coûteuse sur les salaires entre entreprises.

[18] En France, comme dans d'autres pays européens, l'interaction entre acteurs économiques et sociaux autour du fonctionnement institutionnel a été qualifiée d'action publique négociée.

[19] L'État contractualise avec des partenaires privés, en échangeant des avantages fiscaux avec des engagements de l'entreprise. Dans les années 1990, on voit se multiplier, même dans des pays décentralisés, la signature de pactes pour l'emploi, réunissant les trois parties autour d'un engagement pour l'emploi, de salaires et de temps de travail.

[20] Si la GRH est de la gestion, en son centre ne se trouvent ni les personnes ni leur activité, mais la performance de l'entreprise. Si la GRH est de la gestion, elle n'a alors pour objet ni la quête de l'équité et de la justice sociale ni celle du développement des compétences. Si la GRH est de la gestion, elle n'a non plus pour objet la quête de la modernité ou du progrès, notions pourtant si souvent invoquées. La quête de la paix sociale s'apparente davantage à une activité de maintenance ou de traitement des dysfonctionnements.

naire et de sa quête de la performance[21]. Dans la même logique de hiérarchie des ordres d'actions, une DRH politique est contrainte de prendre en compte les deux ordres de rangs inférieurs : les ordres juridiques et psychologiques, devenant l'un et l'autre au service de l'ordre politique. Enfin une DRH peut être essentiellement une direction juridique mais, en revanche, aucune DRH ne se consacre qu'au seul ordre psychologique[22]. Juridique, politique, gestionnaire, il y a là trois niveaux d'ambition pour une DRH, de la plus modeste (juridique) à la plus forte gestionnaire pour être stratégique.

À travers une conception fonctionnelle de la gestion, deux niveaux peuvent être distingués pour pratiquer la gestion des ressources humaines. Le premier est qualifié d'expertise administrative et le second de pratique gestionnaire.

1. L'expertise administrative

Elle découle du référentiel institutionnel mobilisé dans la mesure où elle se traduit par la capacité à comprendre les règles et de les faire parler de manière contextualisée. Elle s'avère fondamentale dans les pratiques RH notamment dans un contexte de judiciarisation des relations sociales. Il s'agit d'une tendance croissante à porter devant l´inspection du travail ou les tribunaux le moindre conflit lié à l´activité professionnelle, sans faire l´effort de les régler en interne, à l´amiable, par des compromis négociés avec l´encadrement, la DRH ou les représentants du personnel. Elle prend tout son sens pour faciliter l'atteinte de la phase gestionnaire soit, dans un premier temps, à travers la matérialisation de l'accord tacite sur le sens à donner au (ce qu´il engage pour les salariés, ce qu´il implique pour les employeurs). Le non-respect du pacte rompt l´équilibre contractuel et introduit de la conflictualité (ouverte ou latente, directe ou indirecte, avec retrait ou combativité, selon les possibilités du contexte). « Si des hommes libres acceptent de devenir salariés d´une entreprise, c´est qu´ils attendent des avantages de cette soumission : une garantie d´emploi, une progression sociale, des contreparties diverses. Quand ce pacte social s´effrite, le management subit une crise de légitimité qui dure tant qu´un nouveau pacte n´a pas été instauré » (Girard, 1994). Soit, dans un second temps, parce qu'elle peut dépasser la maîtrise et la mobilisation des savoirs juridiques pour inclure des savoirs comptables ou financiers notamment pour cerner l'ensemble des dépenses qui incombent à l´entreprise pour l´emploi d´un salarié. Ces dépenses se décomposent en coûts directs (salaires bruts, avantages en nature, intéressement, participation) et en coûts indirects (cotisations patronales légales et conventionnelles, charges de professionnelle, frais de transport, œuvres sociales). Ils comprennent : (a) les coûts salariaux, (b) les coûts d´ajustement (liés à l´utilisation du facteur travail : embauche, gestion, formation, mobilisation, licenciement). Il s'agit là d'un domaine entièrement déterministe servant soit à la production de données utiles soit au respect des processus garantissant le fonctionnement du système de gestion.

2. Manager les ressources humaines : quelle signification ?

Si la finalité de la gestion est la quête de la performance, sa définition ne peut se réduire à cette dimension fonctionnelle. L'épistémologie nous apprend à doubler la définition fonctionnelle d'une définition intrinsèque (Galambaud, 2003). Il ne s'agit plus de savoir à quoi sert la gestion, mais de savoir ce qu'est la gestion. « La gestion, c'est la conception, la conduite et le contrôle de processus de prise de décisions opérationnelles, processus en charge d'assurer de la façon la plus efficace possible, la participation de ces décisions à la performance de l'organisation ». La gestion est une prescription du rôle de chaque acteur devant intervenir dans les décisions, ayant pour objet de chercher à optimiser l'usage des ressources. Gérer une ressource, fût-elle humaine, c'est la mettre sous contrôle (Galambaud, 2003). Une ressource est gérée quand elle est placée sous l'emprise de la main visible du gestionnaire[23]. Selon cette vision, il faut un schéma directeur des emplois et des [24] et une structuration cohérente des pratiques de GRH à partir d´un cadre d´analyse prévisionnel. Cela permet de développer l'ensemble des actions visant à mobiliser les en fonction des objectifs organisationnels. L´instrumentalisme prend ici tout son sens à travers une vision pragmatique voulant que toute réflexion (conception, modélisation, théorisation) n´ait de valeur que si elle a des applications opérationnelles directes. En GRH, la démarche instrumentale s´intéresse à l´amélioration des pratiques. Mais on peut lui reprocher de ne pas prendre assez de distance avec les conditions de l´action (ses bases politiques, ses contradictions, ses conflits d´objectifs ou d´interprétation). Dans certains cas, elle contribue à « optimiser » des choix contestables ou à développer des techniques dont on n´a pas mesuré les effets. Ou encore, elle renforce des dispositifs dont les

[21] Ainsi, il est concevable qu'un accord collectif conclu pour donner à l'entreprise un nouvel avantage économique, ne soit pas identique, dans son contenu, à un accord conclu pour assurer la paix sociale ou pour donner des gages à tel ou tel syndicat.

[22] Cet ordre-là ne justifie pas, à lui seul, aux yeux des dirigeants, la création d'une telle direction.

[23] Une ressource est gérée quand les décisions qui la concernent ne sont laissées ni à l'initiative de certains acteurs, ni à la bonne volonté d'autres, ni encore au hasard des circonstances.

[24] Un schéma directeur réarticule les pratiques habituelles de GRH, en mettant l´accent sur celles qui correspondent le mieux aux enjeux stratégiques. Il est particulièrement attentif à la qualité du dispositif d´ensemble (complémentarité des actions choisies, réalisme, effets d´entraînement, pertinence avec les buts organisationnels).

enjeux ne servent qu´une partie des acteurs concernés. Nous pensons qu'une inscription dans une approche institutionnelle permet de diminuer ce genre de risque. En GRH, les « best practices » correspondent à des politiques coordonnées avec pertinence (adaptation au contexte) et efficacité (atteinte des objectifs). Elles peuvent être copiées ou imitées par d´autres entreprises (benchmarking), afin d´en tirer les avantages concurrentiels supposés. Dans un but prescriptif, Pfeffer (1995) a listé treize pratiques de GRH[25] censées produire un avantage compétitif durable. Ainsi, quelque soit son efficacité la politique salariale reste un élément parmi d'autres qui contribue à la performance de l'organisation.

3. Gestion de la politique salariale

Selon Sire et Tremblay (2003), le gestionnaire du système de rémunération dispose de plusieurs variables d'action qui peuvent être regroupées en cinq sous-ensembles cohérents. Ainsi, ce qu'ils appellent le mix de rémunération nous le résumant dans le tableau 1.

[25] Voici l'énumération de ces pratiques : (1-3) des emplois sécurisés, un recrutement sélectif et de la promotion interne ; (4-7) des salaires élevés, incitatifs et moins hiérarchisés, avec de la distribution de capital ; (8-11) de l´égalitarisme symbolique, avec un partage de l´information, des équipes autonomes et du management participatif ; (12-13) une recherche de polyvalence et un développement systématique des compétences.

Tableau 1 : *d'après Sire et Tremblay (2003).*

Rémunération fixe	- Composée du salaire et des primes fixes - Le salaire représente la contrepartie des activités décrites dans le contrat du travail - Les primes sont accordées selon les caractéristiques de l'emploi ou des considérations relatives à la personne - le principe qui prédomine en matière de salaire est celui édicté par le code de travail : «à travail égal salaire égal» - ce principe concerne tous les salariés du droit privé - il interdit toutes discriminations - amène l'entreprise à justifier une différence de salaire sur la base des activités confiées à un salarié et non sur celle des caractéristiques ou la performance du salarié - l'application du principe d'équité salariale a pu paraître remis en cause avec les pratiques dites d'augmentation au mérite, cependant la cours de cassation est venue rappeler en 1996 que les différences de salaires doivent être justifiées par des différences de contenu d'emploi. - les appréciations quant à la performance dans l'emploi peuvent justifier des primes ou des bonus, mais ne sauraient servir de justification pour des augmentations de salaire - l'application de ce principe est d'autant plus opportune que la performance est par nature variable alors que l'augmentation est définitive - pour les augmentations individuelles de salaire, il est donc préférable de s'en tenir à une logique de reclassification de l'emploi à partir d'une évaluation objective des activités qu'il regroupe, soit sur la base de la valeur du marché, soit sur la base d'une méthode de pesée des postes.
Rémunération variable	Comporte les bonus individuels et collectifs, les primes d'intéressement, la participation légale, les stock-options…, et de façon générale tous les éléments qui dépendent d'un niveau de performance - contrairement au salaire, elle permet d'introduire des discriminations puisqu'elle représente la contrepartie de la performance individuelle ou collective - l'instauration de système de rémunération variable est une arme à double tranchant : incite les salariés à réaliser tel ou tel objectif et décourage les salariés à faire des efforts sur les aspects qui ne sont pas ou peu valorisés - l'efficacité de cette pratique est soumise à un certain nombre de conditions ce qui amènent les entreprises à mettre en place des systèmes de rémunération variable différents - certaines formes de rémunérations variables n'ont pas pour objectif d'inciter à l'effort mais davantage de fidéliser ou de développer le sentiment d'appartenance à un collectif de travail orienté vers la réalisation d'objectifs communs (participation, intéressement, actionnariat, sock-option)

Avantages en nature	- Toute prestation fournie par l'employeur qui évite au salarié une dépense - Ces avantages sont liés au statut de l'emploi occupé : logement, voiture, téléphone, vêtements,.. - peuvent concerner l'ensemble du personnel ou des catégories particulières - certains avantages sont considérés comme une rémunération variable (voyages et cadeaux accordés en fonction de critères de performance - ils sont considérés de façon générale comme des éléments de fidélisation - ils sont soumis aux cotisations sociales - mis à part le logement et la nourriture, ils doivent être intégrés à la base de la cotisation pour leur valeur réelle - ils sont à déclarer à l'administration fiscale et sont soumis à l'impôt sur le revenu pour le salarié
Rémunérations différées	- sont liées au statut des personnes et regroupent les plans de retraites par capitalisation et les cotisations facultatives à des systèmes de prévoyance - l'employeur peut décider de constituer des compléments de retraites à tout ou partie de ses salariés en optant pour des systèmes soit de prestation définie soit de cotisation définie - la cotisation définie est moins risquée pour l'entreprise du faite qu'elle ne s'engage pas à verser pendant toute la durée de la retraite des prestations pré-déterminées - les incitations sociales et fiscales sont relativement réduites ce qui explique leur faible développement en France - l'adhésion à un système de prévoyance permet au salarié d'obtenir un complément aux prestations versées par la sécurité sociale - elles sont facultatives et constituent un complément de rémunération - elles présentent l'intérêt pour l'employeur d'être exonérées, dans certaines limites, de charges fiscales et sociales - elles peuvent être mises en place de façon unilatérale par l'employeur dans le cadre d'accords collectifs ou par décision du comité d'entreprise - l'entreprise peut décider d'adhérer à un régime dit de groupe ouvert qui laisse au salarié le choix d'adhérer ou non (ce caractère optionnel à une incidence sur le régime fiscal de la cotisation) - l'entreprise peut mettre en place des systèmes dits cafétérias qui donnent au salarié la possibilité de faire des arbitrages entre différents éléments de couverture en fonction de ses préférences
Rétributions intrinsèques et symboliques	- Les entreprises qui abordent la question du mix de rémunération dans une logique compensatoire élargissent la notion de rémunération pour inclure dans leur approche des éléments qui ont une valeur pour le salarié, même s'ils ne peuvent être traduit en termes monétaires - La rétribution intrinsèque désigne tout ce qui est directement lié au travail lui même - Les rétributions symboliques désignent des signes de reconnaissance distinctifs - Ces modes de reconnaissance correspondent à des contreparties de comportements telles que la fidélité et l'implication organisationnelle - La prise en compte de ces éléments dans le mix de rémunération, cela revient à prendre en compte le fait que cohabitent chez les individus une rationalité économique et une rationalité affective - Il est parfois difficile de comprendre le comportement d'un salarié à la lumière d'une simple logique économique, on doit intégrer d'autres variables pour expliquer le niveau d'implication et de mobilisation d'un salarié dans l'organisation

Il ne s'agit pas pour nous de faire un commentaire sur l'encadrement juridique du système de rémunération, le lecteur se rendra compte par lui-même en lisant la grille[26]. En revanche, dans un contexte d'adaptation des pratiques de gestion aux cas particuliers[27], nous mettrons l'accent sur quelques principes importants que la logique gestionnaire des rémunérations doit incarner. C'est en influençant les comportements individuels qu'une politique de rémunération peut jouer un véritable levier sur la performance globale de l'entreprise. C'est dans cette perspective qu'il faut mettre l'accent sur certains principes tels que l'équité, l'incitation à l'effort en prenant en considération la particularité du marché du travail.

a) Le principe d'équité ou de justice organisationnelle

Le sentiment de justice qu'à l'individu à l'intérieur de l'organisation est une condition de son adhésion aux valeurs collectives et, par là, à l'implication organisationnelle. Une des notions majeures développées dans le cadre des théories de la justice distributive est la théorie de l'équité. Elle fait référence au ratio contribution/rétribution et au sentiment d'iniquité qui peut faire naître la comparaison que fait l'individu entre son propre ratio et celui des individus qu'il estime comparables. La comparaison est généralement faite sur deux plans : par rapport aux collègues dans l'entreprise, on parlera d'équité interne ; et par rapport à des individus dans d'autres entreprises, on parlera d'équité externe. Des recherches empiriques ont montré que si l'objectif est de fidéliser le personnel, alors l'équité externe doit être privilégiée, en revanche s'il s'agit de développer le niveau d'implication dans l'entreprise il faut mettre l'accent sur l'équité interne. En ce qui concerne la justice procédurale, quatre éléments paraissent importants[28]. En ce qui concerne l'influence sur le comportement des salariés de l'une et de l'autre des dimensions de la justice organisationnelle, les recherches réalisées montrent que la justice procédurale est surtout en relation avec l'implication et l'engagement organisationnel, alors que la justice distributive est surtout en relation avec les variables de satisfaction et de motivation au travail. On retrouve ici la notion de rationalité économique et de rationalité procédurale qui ne peuvent qu'être enrichies par un référentiel institutionnel.

b) le principe d'incitation à l'effort

Il n'est pas rare de rencontrer des gens qui soutiennent que la rémunération ne permet pas de comprendre pourquoi certains travaillent plus que d'autres et ce n'est pas dans les entreprises où les salaires moyens sont les plus élevés que l'on trouve les meilleures performances individuelles. En outre, il existe un courant de pensée en gestion qui suggère que la rémunération au mérite aurait un effet globalement démotivant et susciterait davantage de comportements dysfonctionnels. Ces idées soulèvent une difficulté de clarification conceptuelle et ne remettent pas en cause l'influence du système de rémunération sur le niveau d'effort des individus (Tremblay et Sire, 2003). Ces derniers préconisent qu'il faille surtout préciser à quoi correspondent la notion de motivation au travail et ce que peuvent être les incitations à l'effort dans le cadre du contrat de travail. Le recours à la théorie des attentes apparaît comme particulièrement éclairant en expliquant le mieux la notion de la motivation. Ainsi, d'un point de vue strictement théorique, la théorie des attentes conduit à penser que le niveau de rémunération garanti (salaire et primes fixes) n'est pas motivant, au-delà du minimum requis pour qu'il n'y ait rupture du contrat de travail, puisqu'il s'inscrit dans le passé de l'individu. En revanche, la rémunération conditionnelle (primes et bonus) et, de façon plus large, les rétributions intrinsèques et symboliques, si elles correspondent aux attentes des salariés, développeront sa motivation[29].

c) Assurer l'équité salariale en tenant compte de la situation du marché du travail

Les périodes de sous-emplois n'amènent que très rarement les entreprises à se poser la question des politiques de rémunération qu'il convient de mener pour attirer ou conserver les compétences nécessaires. Dans ce cas, les stratégies qui visent à assurer la cohérence et l'équité interne peuvent servir d'axe de développement des politiques de rémunération (Tremblay et Sire, 2003)[30]. Précisons que les situations de plein-emploi peuvent

[26] Les travaux gestionnaires ont tendance à faire abstraction des contraintes pour se focaliser sur la performance. L'exemple des plans d'options sur action peut être cité. Appelés couramment stock-options, ils ont toujours fait débat sur leur vocation participative en tant qu'instrument et les avantages présumés du régime juridique et fiscal afférent. Dans une approche gestionnaire, en faisant abstraction des diverses contraintes et des incidences fiscales, on constate que le système offre une espérance de gain illimité pour un risque nul, puisqu'en cas de baisse continue des cours de l'action le salarié s'abstiendra de lever l'option (Poulain-Rehm, 2002).

[27] L´individualisation s´oppose à la globalisation (traitement collectif des problèmes) et à la segmentation (catégorisation des pratiques en fonction des types d´activités ou de salariés). En GRH, l´individualisation (des salaires, des formations, des carrières, etc.) demande une connaissance précise des individus, de leurs comportements et de leurs résultats professionnels ; elle exige des méthodes d´évaluation appropriées.

[28] Il s'agit de la neutralité des procédures, la confiance en la personne qui prend les décisions, le traitement respectueux des individus, la possibilité de recours.

[29] Un certain nombre de conditions sont requises à cela (Tremblay et Sire, 2003).

[30] Ces auteurs expliquent que dans un contexte d'abondance, la contrainte externe se relâche et les politiques internes peuvent, à elles seules, focaliser l'attention.

amener à un conflit entre les stratégies du marché interne du travail[31] et les stratégies sur le marché externe du travail, qui découlent des contraintes et objectifs poursuivis par l'entreprise. Sur le plan de l'équité en particulier, l'arbitrage entre l'interne et l'externe peut s'avérer difficile à réaliser. Pour réussir cet arbitrage une plus grande variété de solutions est imaginable. Elles peuvent se situer entre deux choix extrêmes. Le premier consiste à n'accepter la référence au marché externe que pour certaines catégories d'emplois et dans certaines limites. L'autre choix possible consiste à pratiquer un alignement généralisé sur le marché, en abandonnant les méthodes d'évaluation des emplois types.

Par ailleurs, face à la rareté de certaines compétences la première réponse consiste à adopter une politique de leader, en plaçant les niveaux de salaire au-dessus du marché pour attirer et retenir les compétences nécessaires. Cette stratégie présente deux risques, d'un côté, le risque de voir se développer un sentiment d'iniquité interne si les différences sont jugées trop importantes pour des niveaux de responsabilités et de qualifications équivalents, et de l'autre côté, le risque de freiner considérablement les possibilités de redéploiement internes des salariés concernés. C'est la raison pour laquelle on observe souvent que les entreprises qui entretiennent des secteurs R & D importants ont des salaires de bases globalement plus élevés que la moyenne du marché, ce qui lève en partie les deux risques précédents. Cependant, cela entraîne un alourdissement excessif de la masse salariale. Une solution alternative consiste à développer les logiques d'individualisation. Elle peut prendre deux formes, soit le recours aux augmentations individualisées au mérite, avec le risque d'un hiatus économique ; soit le recours aux bonus variables individuels, souvent considérés comme plus efficaces mais, avec le risque de casser l'ambiance si l'activité est essentiellement basée sur du travail d'équipe. Dans ce dernier cas les bonus d'équipes peuvent être préférés aux pures logiques d'individualisation, ce qui n'exclut pas des primes exceptionnelles pour récompenser tel ou tel individu dont l'apport a pu être ponctuellement identifié.

Conclusion

Lorsque l'on s'intéresse aux rémunérations en général ou au salaire en particulier plusieurs lecteurs peuvent être mobilisables. De ce fait, l'aspect juridique demeure un aspect parmi bien d'autres. Une approche gestionnaire s'intègre parfaitement dans une problématique où selon les cas, on oscille d´un discours de défense du droit[32] à celui d´un bon usage du droit avec l´idée que les dirigeants puissent bâtir une ingénierie juridique, avec un du fond qui s´adapte en même temps à leurs objectifs. De ce préalable, nous avons déterminé deux axes particulièrement importants pour l'action. Il s'agit de la nécessité de développer une expertise administrative et une approche gestionnaire pour assurer l'efficacité de la politique des rémunérations et contribuer à la performance organisationnelle globale. Cependant, une exploitation approfondie de la lecture juridique voire institutionnaliste demeure nécessaire. Un tel travail reste possible en se limitant à l'avenir à une composante particulière de la rémunération et non pas à l'ensemble du système. Cette réflexion a le mérite d'avoir tracé un cadre ouvrant la voie à un projet de recherche ambitieux.

[31] Celles-ci sont liées à la culture organisationnelle et aux logiques de développement.

[32] Avec l´idée que les dirigeants doivent l´appliquer sans faille.

Bibliographie

Amadieu, J-F. (1995). Le management des salaires, Economica.

Assier-Andrieu, L. (1996). Le droit dans les sociétés humaines, Nathan (Essais et Recherches).

Aubert-Monpeyssen, T. et Sire, B. (2007), À travail égal salaire égal, ou les politiques de rémunération à l'épreuve du droit, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 64, 3-18

Bazzoli L. (2000). L'économie politique de John R. Commons : Essais sur l'institutionnalisme en sciences sociales, L'Harmathan.

Bensedrine J. et Demil B. (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations, *In H. Laroche et J-P. Nioche*, Repenser la stratégie, Vuibert, 85-110.

Brabet, J. (1993). La gestion des en trois modèles, *in J. Brabet, Repenser la GRH*, Economica, 69-141.

Brousseau E. (1989). L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction, *Revue d'économie*, 4 (4), 125-166.

Chabaud D. (2003). La stratégie, entre jeux d'acteurs et institutions : des réflexions issues des travaux de Mark Granovetter, *XIIe Conférences de l'AIMS*, Tunis, juin.

Chênevert, D. et Tremblay M. (2000), Analyse des expériences nord-américaines des régimes de partage des gains de productivité, *In J-M. Peretti et P. Roussel, Les Rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 181-195

Commeiras, N. et Naro, G. (2000), Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation, *In J-M. Peretti et P. Roussel, Les Rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 99-112

Desreumaux A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, *In I. Huault, Institution et Gestion*, Vuibert, 29-47.

DiMaggio P. et Powell W.W. (1983). The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizational Fields, *American Journal of Sociologie,* 21 (48), 147-160.

Everaere, C. (1997). Management de la flexibilité, Economica.

Ferrera M., Hemerijck A., Rhodes M. (2000). La refonte des États-providence européens, In p*ouvoirs*, 94.

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutionnal theory, *American Behavioral Scientist*, 40, 397-405.

Galambaud, B. (2003). L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines, *In José Allouche*, Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1409-1420.

Gautié, J. (1998). Coût du travail et emploi, La Découverte.

Gérard P., Ost F., De Kerchove M. (1996). Droit négocié, droit imposé, F. U. Saint Louis, Bruxelles.

Girard, A. (1994). Vers un nouveau pacte social, *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 100, 78-88

Huault, I. (2004). Institution et Gestion, Vuibert.

Husson, M. (1995). « Coût du travail et emploi : les incertitudes de l´économétrie », *Revue de l´IRES,* 7.

Igalens, J. (2000), Actionnariat salarié : des conceptions traditionnelles aux orientations nouvelles, *In J-M. Peretti et P. Roussel, Les Rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 125-134

Kostova T. et Zaheer S. (1999). Oraganizational legitimacy under conditions of complexity : the case of mutinational enterprise, *Academy of Management Review 1 (24), 64-81*

Le Boterf, G. *(1988). Le schéma directeur des emplois et des,* éditions d´Organisation.

Lepineur, A. (1993). Les managers à la conquête du droit social, Dunod.

Livian, Y-F. (2004). Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail, *In I. Huault, Institution et Gestion*, Vuibert, 119-134

North, D.C. (1991). Institutions, *Journal of Economic Perspectives*, 1 (5), 97-112

Peretti, J-M. et Roussel, P. (2000). Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, Vuibert.

Perrot, A. (1991). Les nouvelles théories du marché du travail, La Découverte.

Pfeffer, J. (1995). « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, 1(9), 55-72.

Poulain-Rehm, T. (2003). Les stock-options et la gestion des ressources humaines, *In José Allouche*, *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, 1401-1408.

Sire B. et Tremblay M. (2003). Le Mix-Rémunération, *In José Allouche*, *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, 1277-1283

La pratique des codes d'éthique au sein du mouvement coopératif québécois

Michel Séguin Ph.D.
Professeur
Département d'organisation et ressources humaines
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
Titulaire de la Chaire de Coopération Guy-Bernier
seguin.michel@uqam.ca

Introduction

En réaction aux nombreux scandales qui ont affecté et qui affectent encore le monde des affaires, on observe depuis le milieu des années 80 au sein des entreprises nord-américaines une montée de l'institutionnalisation de l'éthique (Ethics Ressource Center, 2005 ; Treviño & Weaver, 2003). Par institutionnalisation, nous entendons que ces organisations ont adopté une ou plusieurs mesures pour s'assurer que les acteurs qui ouvrent dans l'entreprise se comportent conformément à ce qui est jugé juste et responsable. On retrouve comme principales mesure la rédaction d'un code d'éthique (CE), la formation à l'éthique, des mécanismes pour obtenir des avis en cas de dilemme éthique, des procédures formelles de dénonciation, des mesures de discipline en cas de comportements déviants et la prise en compte des comportements éthiques dans l'évaluation des employés (Ethics Ressource Center, 2005 ; Treviño & Weaver, 2003).

Il demeure que parmi les différentes mesures de l'institutionnalisation de l'éthique, c'est la rédaction d'un CE qui est la plus importante et la plus commune (Johnson & Smith, 1999). Cette pratique est en fait la première et nécessaire étape de l'institutionnalisation de l'éthique (Logsdon & Wood, 2005 ; Treviño et al., 2003). En fait, plusieurs entreprises sont considérées comme ayant institutionnalisé l'éthique alors qu'elles n'ont que rédigé un tel document. Cowton et Thompson avancent même que cette mesure est la caractéristique la plus voyante de l'entreprise moderne (Cowton & Thompson, 2000).

Bien que la rédaction d'un CE représente une étape importante dans l'institutionnalisation de l'éthique au sein des entreprises, la littérature relativement à la pratique comme telle, à son contenu, à sa communication et à ses impacts reste à développer (Helin & Sandström, 2007). L'objectif du présent papier sera de contribuer à la connaissance des CE en présentant les résultats d'une étude sur cette pratique ; étude qui a été menée auprès des coopératives québécoises.

Pour ce faire, ce papier débutera avec une brève revue de la littérature portant sur la pratique des CE ; revue de littérature qui a orienté l'étude en question. La présentation des résultats suivra les notes sur la méthodologie. Enfin, une discussion viendra clore cet exercice.

Revue de littérature

Schwartz définit un CE comme un « document écrit, formel et distinct présentant les standards moraux utilisés pour guider les comportements des employés ou de l'entreprise ». Selon un sondage mené auprès de plus de 3 000 employés aux États-Unis, 86 % (comparativement à 67 % en 1994) des répondants déclarent que leur employeur possède un tel document (Ethics Ressource Center, 2005). Ce pourcentage augmente à 97 % lorsqu'il est question de grandes entreprises. Toutefois, lorsqu'on regarde du côté des 200 plus grandes entreprises mondiales, seulement 52,5 % d'entre elles ont produit un CE (Kaptein, 2004). Cette différence entre les entreprises mondiales et américaines peut s'explique par la présence aux États-Unis de la Loi Sarbanes Oxley qui contraint les entreprises à adopter un CE.

Parmi les facteurs qui ont motivé les entreprises à élaborer un CE, on note entre autres la sensibilité des dirigeants relativement aux nouvelles législations, la pression des médias et de l'industrie sans oublier la sensibilité de hauts dirigeants à l'importance d'agir correctement (Treviño et al., 2003). Malgré les motivations morales de ces derniers, il demeure que l'intention visée dans l'établissement d'un CE est davantage motivée par le bien-être de l'entreprise que par un souci d'altruisme (Kaptein & Wempe, 1998).

Est-ce que l'implantation d'un code d'éthique a véritablement un impact sur le comportement des employés ? Certains auteurs répondent dans l'affirmative. D'abord, l'adoption d'un CE confère une certaine légitimité à l'entreprise (Preston, Cooper, Scarbrough, & Chilton, 1995) augmentant ainsi ses chances de survie (Meyer & Rowan, 1977). Elle améliore la perception des employés relativement à l'attachement de l'entreprise à ses valeurs (Valentine & Barnett, 2002). Les employés qui ouvrent au sein d'une entreprise avec un CE seraient également plus encouragés et supportés à se comporter éthiquement que les autres (Adams, Tashchian, & Stone, 2001). Quant à eux, Stohs et Brannick avancent que la présence d'un CE est utile pour indiquer la marche à suivre lorsqu'un gestionnaire est confronté à un enjeu qui affecte la conduite de l'entreprise (Stohs & Brannick, 1999). Dans une étude effectuée auprès de six multinationales du vêtement, Kolk et Tulder en arrivent à la conclusion que l'implantation d'un CE à améliorer la sensibilité de ces entreprises au travail des enfants (Kolk & Tulder, 2002). Enfin, Kaptein et Wempe jugent que le CE est un instrument efficace et durable pour améliorer la résistance morale d'une organisation (Kaptein et al., 1998).

Plusieurs études sont néanmoins plus sceptiques en regard de l'efficacité du CE. Bien qu'ils reconnaissent les bienfaits d'un CE, Adams, Tashchian et Stone ont observé que plusieurs employés au sein d'entreprise possédant un CE ne sont pas en mesure d'en présenter le contenu, laissant ainsi supposer que cette pratique demeure davantage symbolique que pratique (Adams et al., 2001). Quant à elle, Marie McKendall estime que l'institutionnalisation de l'éthique, y compris l'établissement d'un CE n'a pas d'impact sur le nombre de violations légales dans l'entreprise (McKendall, DeMarr, & Jones-Rikkers, 2002). Enfin, notons que Betsy Stevens estime que la présence d'un code d'éthique n'améliore pas la notoriété des gestionnaires (Stevens, 2004).

Sans vouloir trancher entre les pour et les contre, on peut toutefois avancer que la simple implantation d'un CE n'est pas suffisante pour favoriser l'adoption de comportement éthique dans l'entreprise. La démarche d'implantation et la diffusion du CE auraient beaucoup d'importance dans l'amélioration de la sensibilité éthique des employés (Adams et al., 2001 ; Boo & Koh, 2001). La présence de certaines caractéristiques organisationnelles serait également nécessaire tels l'importance qu'accordent les gestionnaires à la dimension éthique, le lien entre le succès dans l'entreprise et l'adoption de comportements éthiques et la qualité du climat éthique dans l'entreprise (Boo et al., 2001 ; Nwachukwu & Vitell, 1997). On peut donc conclure que loin d'être une panacée, l'adoption d'un CE demeure toutefois une étape essentielle à toute entreprise voulant favoriser en son sein des comportements justes et responsables.

L'objet de la présente étude est de documenter la pratique du CE au sein du Mouvement coopératif québécois. Elle s'intéresse dans un premier temps à la pratique comme telle en évaluant le niveau d'adhésion, le mode de réalisation ainsi que le contenu des CE chez les coopératives qui ont adopté ce type de document. Un questionnement sur les motivations qui ont amené les coopératives à adopter un CE fait également partie des intérêts de cette étude. Enfin, un regard est posé sur les modes de diffusion du CE ainsi que sur les autres mesures organisationnelles qui sont mises en place afin d'appuyer l'impact du CE.

Méthodologie

Un sondage a été réalisé afin d'obtenir les données nécessaires à cette étude. Ce type d'instrument de mesure est celui qui est presque toujours retenu dans ce type d'étude (Helin et al., 2007). L'élaboration du questionnaire utilisé a été inspirée par la revue de littérature, plus particulièrement par un article présentant une étude sur les codes d'éthique en Suède (Svensson, Wood, &

Callaghan, 2006). La compréhension des différents items du questionnaire a été testée auprès de quatre personnes ouvrant au sein du Mouvement coopératif québécois.

Une liste des coopératives fournies par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité a permis d'établir la population de l'étude. Cette liste contenait au départ les coordonnées de 2 557 coopératives ayant leur siège social au Québec (Canada). Ont été retirées de cette liste les coopératives qui n'avaient pas d'employés (très majoritairement les coopératives d'habitation), produisant ainsi une population de 1 312 coopératives. 206 coopératives ont d'abord été contactées par téléphone et 471 par courriel. Elles avaient le choix de répondre immédiatement ou étaient dirigées vers un questionnaire en ligne. Parmi les coopératives contactées, 40 coopératives ont répondu directement au téléphone et 70 l'ont fait par l'entremise du questionnaire en ligne pour un total de 110 répondants, soit 16,25 % des coopératives contactées et 8,4 % de la population totale. Il importe toutefois de préciser que ce pourcentage est sous-évalué du fait que la liste est à jour relativement aux nouvelles coopératives, mais ne l'est pas en ce qui concerne les coopératives inactives.

Résultats

La pratique

Parmi les répondants, 48,1 % des coopératives québécoises (CQ) déclarent posséder un CE. Ce pourcentage peut sembler faible par rapport au 86 % des entreprises américaines (Ethics Ressource Center, 2005). Il importe toutefois de noter que 76 % des CQ ont moins de 25 employés. Si on regarde les résultats en fonction du nombre d'employés (voir tableau 1), les résultats sont plus comparables. En effet, 75 % des CQ qui ont de 25 à 99 employés possèdent un CE (comparativement à 84 % pour les entreprises américaines) et 83,3 % pour celles qui ont de 100 à 499 employés (93 % pour les entreprises américaines).

Lorsqu'on demande aux CQ qui n'ont pas de CE si elles ont l'intention d'en rédiger un dans les deux prochaines années, 14,5 % répondent dans l'affirmative (40 % pour les coopératives de 25 à 99 employés). Fait intéressant, 71,4 % des répondants déclarent avoir adopté leur CE après l'an 2000. On peut donc déduire que la tendance à l'institutionnalisation de l'éthique est plus récente que chez nos voisins du sud. En effet, 83 % des employés américains affirmaient que l'entreprise pour laquelle ils travaillaient possédait un CE en 2000 (Ethics Ressource Center, 2005). Enfin, 50,9 % des CQ possédant un CE ont procédé à au moins une révision depuis la création du document.

C'est principalement les gestionnaires et les membres du conseil d'administration qui ont participé à l'élaboration des CE. Il demeure que 40,9 % des CQ ont consulté leurs employés, 37,5 % leurs membres et seulement 11,4 % leurs clients et 4,7 % leurs fournisseurs. Quant au contenu, la très grande majorité des CE présentent une déclaration d'intention (71,7 %) les valeurs de l'organisation (90,6 %), des principes généraux destinés à orienter les actions (80,8 %) ainsi que des règles de conduite précises (83,0 %). La présentation de situations où les règles de conduite doivent être appliquées (47,2 %), voire l'identification de processus servant de guide à la prise de décision éthique (45 %) ne se retrouve pas dans la majorité des CE.

La motivation

Dans notre questionnaire, nous avons adressé une série de facteurs (12 items) pouvant motiver les CQ à adopter un CE. Nous avons demandé aux répondants de noter sur une échelle de Likert de 5 si ces facteurs avaient motivé l'adoption d'un CE (1 étant aucunement et 5 étant considérablement). Une analyse factorielle nous a permis de regrouper ces items en trois principaux facteurs de motivation soit le désir de se conformer aux lois, règlements, voire aux attentes de la collectivité en général, le souci d'assurer l'efficacité économique de l'entreprise et enfin, le souhait d'instaurer des valeurs, une culture et une philosophie au sein de l'entreprise.

Tableau 1 : *les coopératives possédant un code en fonction du nombre d'employés.*

Nb d'employés	Oui	Non	Ne sais pas
0 – 24	39,3 %	58,3 %	2,4 %
25 – 99	75,0 %	25,0 %	0,0 %
100 – 499	83,3 %	16,7 %	0,0 %

Tableau 2 : *facteurs motivant la réalisation du CE.*

Indicateur	Alpha de Cronbach	Moyenne
Conformité	.833	3,68
Efficacité	.942	2,80
Valeurs	.838	3,47

Tableau 3 : *public visé par la diffusion du code.*

	Oui	Non	Ne sais pas
Les membres	46,0 %	52,0 %	2,0 %
Les cadres	55,3 %	40,4 %	4,3 %
Les membres du CA	86,3 %	13,7 %	0,0 %
Les employés	64,0 %	42,0 %	2,0 %
Les nouveaux employés	66,7 %	33,3 %	0,0 %
Les clients (aqm)	04,3 %	95,7 %	0,0 %
Les fournisseurs (aqm)	00,0 %	100,0 %	0,0 %
Le grand public	00,0 %	100,0 %	0,0 %

*aqm : Autres que membres

Comme le présente le tableau 2, c'est d'abord le désir de se conformer (3,68) qui motive les CQ à adopter un CE suivi de près par le souhait d'instaurer des valeurs, une culture et une philosophie au sein de l'entreprise (3,47). Ces résultats s'inscrivent en faux avec l'idée que la principale motivation des entreprises d'adopter un CE est d'ordre économique. En effet, ce facteur arrive au dernier rang (2,80).

Mode de diffusion

Comme on peut le voir dans le tableau 3, le CE est principalement diffusé aux membres du conseil d'administration (86 %), la distribution aux cadres n'étant que de 55,3 % et les employés 64,0 %. Il peut sembler étrange que le pourcentage de diffusion aux employés soit légèrement supérieur à celui des gestionnaires. En fait, dans bien des petites coopératives, ce sont les membres du conseil d'administration qui s'occupent de la gestion de l'entreprise. Autre élément intéressant, la diffusion du CE aux clients (4,3 %, fournisseurs (0,0 %) et grand public (0,0 %) est quasi inexistante).

Comme les propriétaires des coopératives sont également les usagés, il est intéressant de regarder la distribution du CE aux membres par type de coopératives. Comme le présente le tableau 4, ce sont les coopératives ouvrières (73,3 %) et de travailleurs actionnaires (100 %) qui effectuent la plus large diffusion à leurs membres. Ces résultats n'ont rien de surprenant puisque les membres de ces coopératives sont également les travailleurs. On note toutefois que les coopératives de consommateurs (21,4 %) et de producteurs (16,7 %) effectuent une très faible diffusion du CE à leurs propriétaires.

Toujours en ce qui a trait à la diffusion du document, il importe de souligner que seulement 38,5 % des CQ ayant un CE font signer leurs employés, gestionnaires ou membres du conseil d'administration lors de la remise du document. De plus, la formation aux employés sur le CE est quasi inexistante (seulement 17,2 % des CQ). Toutefois, d'autres moyens pour diffuser le CE sont utilisés comme la communication électronique (37,1 %), les publications internes (36,5 %), les réunions du personnel (71,4 %) et surtout les échanges verbaux (80,8 %).

Les autres pratiques

Tel que présenté dans la revue de littérature, la simple adoption d'un CE, bien que nécessaire, n'est pas suffisante pour favoriser des comportements justes et responsables au sein de l'organisation. La présente étude a donc voulu en savoir davantage sur les autres mesures d'institutionnalisation de l'éthique au sein des

Tableau 4 : *diffusion du code aux membres par type de coopératives.*

	Oui	Non	Ne sais pas
Consommateurs	21,4%	78,6%	0,0%
Producteurs	16,7%	83,3%	0,0%
Ouvrière	73,3%	20,0%	6,7%
Travailleurs actionnaires	100,0%	0,0%	0,0%

Tableau 5 : *moyens pour supporter l'impact du CE.*

	Oui			Non		
	T	A	S	T	A	S
Délation	8.5 %	15,4 %	2,0 %	84.9 %	73,1 %	96,1 %
Évaluation	26,7 %	43,1 %	9,8 %	68,6 %	52,9 %	84,3 %
Conséquence	50,9 %	73,1 %	29,4 %	39,6 %	21,2 %	58,8 %
Formation	9,3 %	15,4 %	3,8 %	88,8 %	82,7 %	94,2 %
Répondant	22,4 %	44,2 %	1,9 %	76,6 %	53,8 %	98,1 %

T : total; A : avec CE; S : Sans CE

CQ. Cinq mesures ont été sondées, soit la mise en place d'une procédure formelle pour soutenir les délateurs, la prise en compte des comportements éthiques dans l'évaluation du personnel, la présence de conséquences lors de transgression au code d'éthique, l'existence d'une structure visant à organiser des formations sur l'éthique et enfin, l'identification dans l'entreprise d'un répondant à l'éthique.

La lecture du tableau 5 démontre un certain laxisme relativement à l'institutionnalisation de l'éthique. En effet, seulement 8,5 % des CQ ont mis en place un système pour soutenir les délateurs. Il est vrai que cette pratique est loin de faire l'unanimité, surtout en Europe. Il demeure que la délation de fraudes ou de malversations est plus acceptée en Amérique du Nord et, de ce fait, l'employeur doit assurer l'anonymat de l'employé ou du gestionnaire qui en est témoin. Parmi les répondants ayant un tel système, 64,3 % ont mis en place un réseau formel de plainte et 80 % affirment garantir la confidentialité des délateurs.

Du côté de l'évaluation de la performance, très peu de CQ incluent dans leurs critères d'évaluation l'adoption de comportements éthiques (seulement 26,7 %). Les résultats ne sont guère plus reluisants du côté de l'existence d'une structure visant à organiser des formations sur l'éthique (9,3 %) et de l'identification dans l'entreprise d'un répondant à l'éthique (22,4). Lorsqu'il y a un répondant à l'éthique, ils ouvrent majoritairement à la direction générale alors qu'une minorité travaille aux ressources humaines. Fait inquiétant, 39,6 % des coopératives déclarent qu'il n'y a pas de conséquence lorsqu'une personne transgresse les normes éthiques.
Enfin, on ne peut terminer sans faire remarquer que les CQ qui ont adopté un CE ont de bien meilleurs résultats. Cet écart de performance tend à appuyer la thèse selon laquelle l'adoption d'un CE est la première étape de l'institutionnalisation de l'éthique au sein d'une entreprise.

Discussion et conclusion

Tel qu'indiqué, on observe un recul par rapport aux États-Unis. Au niveau de la tendance à l'institutionnalisation de l'éthique au sein des CQ. Comme souligné dans la revue de littérature, il est vrai que la loi américaine Sarbanes Oxley qui oblige les entreprises américaines à se doter d'un CE et de pratiques en matière de gestion de l'éthique peut en partie expliquer l'avance des entreprises aux États-Unis. Il est vrai également que la taille des coopératives (76 % ont moins de 25 employés) peut donner l'impression à ces entreprises que l'adoption d'un CE n'est pas une priorité. Il

demeure que l'application de bonnes règles de gouvernance est aussi importante pour les petites entreprises que pour les grandes (Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, 2001) et de ce fait, il serait de mise de se préoccuper de ce retard.

Si on s'attarde au contenu des CE, il importe de noter que l'étude n'a pas consulté directement les CE des répondants. Cette lacune se devra d'être corrigée dans des travaux ultérieurs. Toutefois, les résultats du sondage nous permettent certaines déductions. Le fait que ce sont majoritairement les membres du conseil d'administration et, dans une moindre proportion, les employés qui sont visés par la diffusion de CE, nous laisse penser que le contenu de ce document porte davantage sur les rôles et responsabilités des acteurs internes de l'entreprise (employés, gestionnaires et administrateurs), particulièrement sur ceux des membres du conseil d'administration. Hormis les coopératives ouvrières et les coopératives de travailleurs actionnaires, la faible diffusion aux membres va dans le même sens. Elle peut nous indiquer que l'objectif visé n'est pas d'augmenter la légitimité ou la notoriété externe de l'organisation. Enfin, le faible niveau de consultation des clients dans l'élaboration du CE appui également cette hypothèse.
On peut également être surpris des facteurs qui motivent les répondants à adopter un CE, voire les accuser de biais de désirabilité social. Il demeure que la finalité des organisations coopératives n'est pas la maximisation des bénéfices, mais la maximisation de l'intérêt des membres propriétaires. Les règles de fonctionnement des coopératives, entre autres la règle démocratique, rendent l'intérêt des individus prioritaire à ceux du capital. Il est donc normal d'observer au sein de ce type d'organisation, des motivations autres que les simples motivations économiques.

Néanmoins, cette caractéristique organisationnelle qui fait de l'individu une priorité ne devrait pas donner l'impression à ce type d'organisation qu'elles sont à l'abri de comportements déviants, voire de scandales éthiques, bien au contraire. Certes, la nature coopérative de ces entreprises peut avoir un impact positif sur l'adoption des comportements éthiques. En effet, le simple fait de prioriser l'intérêt de l'humain sur celui du capital est une valeur ajoutée dans la recherche de la légitimité organisationnelle. Mais les coopératives québécoises ne pourront tirer profit de cet avantage organisationnel s'il ne demeure qu'au niveau du discours. Elles doivent démontrer l'importance qu'elles accordent à leurs valeurs en effectuant une institutionnalisation efficace. Sur ce point, les résultats de l'enquête démontrent qu'il y a place à l'amélioration.

Bibliographie

Adams, J. S., Tashchian, A., & Stone, T.H., 2001. Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics,* 29(3): 199.

Boo, E. f. H. Y. & Koh, H.C., 2001. The influence of organizational and code-supporting variables ont the effectiveness of a code of ethics. *Teaching Business Ethics,* 5: 357-373.

Cowton, C.J. & Thompson, P. 2000. Do codes make a difference? The case of bank lending and the environment. *Journal of Business Ethics,* 24(2): 165.

Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, 2001. Au-delà de la conformité, la gouvernance : 50. Toronto : Comptables agréés du Canada, Bourse de Toronto.

Ethics Ressource Center, 2005. National business ethics survey. Washington DC: Ethics Ressource Center.

Helin, S. & Sandström, J., 2007. An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics,* 75(3): 253.

Johnson, P. & Smith, K., 1999. Contextualizing business ethics: Anomie and social life. *Human Relations,* 52(11): 1351.

Kaptein, M. & Wempe, J., 1998. Twelve gordian knots when developing an organizational code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(8): 853.

Kaptein, M., 2004. Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics,* 50(1): 13.

Kolk, A. & Tulder, R. V., 2002. The effectiveness of self-regulation: Corporate codes of conduct and child labour. *European Management Journal,* 20(3): 260.

Logsdon, J. M. & Wood, D. J., 2005. Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics,* 59(1-2): 55.

McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkers, C., 2002. Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics,* 37(4): 367.

Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology,* 83(2): 340-363.

Nwachukwu, S.L.S. & Vitell, S.J.J., 1997. The influence of corporate culture on managerial ethical judgments. *Journal of Business Ethics,* 16(8): 757.

Preston, A.M., Cooper, D.J., Scarbrough, D.P., & Chilton, R.C., 1995. Changes in the code of ethics in the U.S. accounting profession, 1917 and 1988: The continual quest for legitimation. *Accounting, Organizations and Society,* 20(6): 507.

Stevens, B., 2004. The Ethics of the US Business Executive : A Study of Perceptions. *Journal of Business Ethics,* 54(2): 163.

Stohs, J.H. & Brannick, T., 1999. Codes and conduct : Predictors of Irish managers' ethical reasoning. *Journal of Business Ethics,* 22(4): 311.

Svensson, G., Wood, G., & Callaghan, M., 2006. Codes of ethics in corporate Sweden. *Corporate Governance,* 6(5): 547.

Treviño, L.K. & Weaver, G.R., 2003. *Managing ethics in business organizations : social scientific perspectives.* Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Valentine, S. & Barnett, T., 2002. Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics,* 40(3): 191.

L'audit de la diversité dans la fonction publique hospitalière

Sabrina Semache
Doctorante
IAE de Caen - Normandie innovation management entreprise et consommation
semache.sabrina@neuf.fr

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, les équipes hétérogènes font l'objet de toutes les attentions et cela s'explique de deux façons. Premièrement, comme le rappelle THEVENET (2007), cela ne signifie pas qu'il s'agit d'un phénomène émergent mais plutôt que le concept fait son apparition dans le débat public. De même, les mesures prises par les pouvoirs publics (sur l'égalité hommes/femmes, le travail des handicapés, la non-discrimination, les différences ethniques ou religieuses) encouragent les entreprises à s'y intéresser. Deuxièmement, cette préoccupation est aussi liée aux conséquences de la diversité sur les performances de l'entreprise ou des équipes qui la composent. Plusieurs auteurs mettent en avant des enjeux forts (MILLIKEN et MARTINS, 1996 ; ELY et THOMAS, 2001 ; BUNDERSON et SUTCLIFFE, 2002, DELHAYE et CORNET ; 2004). Ces enjeux sont économiques, commerciaux ou managériaux. Ceci nous montre que si la diversité est inhérente à la société en général, les organisations peuvent en tirer partie.

Si cela semble bien compris dans les entreprises privées, il n'en est pas de même pour les administrations publiques où la diversité est omniprésente, telles que les hôpitaux.

Dans ce secteur, la règlementation joue également un rôle important dans la reconnaissance de la diversité. Ce rôle a longtemps été considérable dans la gestion de la carrière des agents et dans la limitation de certaines différences[1]. Aujourd'hui, il évolue et la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique renforce les dispositifs mis en place pour favoriser le développement de certaines composantes de la diversité (développement de la politique d'emplois aidés comme les contrats d'aides à l'emploi, le parrainage de jeunes en difficultés, mise en œuvre du principe d'égalité hommes/femmes) et met l'accent sur différents éléments qui concernent le déroulement de la carrière du fonctionnaire : promotion de la validation des acquis de l'expérience, encouragement de la mobilité (géographique, fonctionnelle, public/privé). Le plan « Hôpital 2007 »[2] renforce également les différences au sein des équipes

[1] En effet, pour être fonctionnaire il faut : être apte physiquement, être de nationalité française, ou ressortissant de l'union européenne, jouir de ces droits civiques et avoir un casier judiciaire vierge, être à jour vis-à-vis du service national, satisfaire à un concours. Ceci accentue les points de similitudes entre les individus.

[2] Le plan hôpital 2007 comporte quatre volets : la modernisation des locaux, la tarification à l'activité et l'organisation en pôles d'activité, et la simplification de la carte sanitaire, comme le souligne MOLINIE (2005).

en prônant un travail en pôles avec des équipes plus grandes et donc plus diverses. Dès lors, quels sont les effets de la diversité sur les équipes ?

Un audit de la diversité nous a donc paru intéressant pour mieux comprendre comment les hôpitaux pourraient tirer profit de cette diversité et se préparer aux évolutions internes, externes (liées aux changements démographiques) et technologiques. Après un point théorique sur la diversité, et les enjeux d'un audit socio-économique, nous développerons le cas de l'hôpital à travers deux études de cas dans laquelle un audit de la diversité a été réalisé.

1. Quel audit de la diversité ?

Dans cette section, nous proposons un cadre d'analyse permettant de présenter la diversité et enjeux d'un audit de la diversité **(1.1.)** puis, nous nous pencherons sur les particularités d'un audit socio-économique **(1.2)**.

1.1. De la diversité aux enjeux d'un audit de la diversité

• **De quelle diversité s'agit-il ?**

Les équipes de travail ont fait l'objet d'importants travaux, en psychologie sociale comme en sociologie. Si les travaux se sont beaucoup centrés sur l'analyse des identités des travaux plus récents suggèrent que la diversité ne se limite pas à la variété des identités mais intègrent les caractéristiques, observables ou non, des individus. Dès 1985, PFEFFER aborde la notion de démographie organisationnelle. Cette diversité comporte deux aspects. Tout d'abord, le premier aspect s'intéresse aux caractéristiques physiques des individus telles que l'âge, le sexe, les origines ethniques… Puis, le second, pointe les différences qui concernent la date d'entrée dans l'organisation. NEMETH (1986) complète cette approche et aborde des variables plus subjectives telles que les valeurs, les perceptions et les croyances.

Ces définitions seront suivies par différentes classifications qui vont reprendre les caractéristiques physiques, psychologiques, organisationnelles, de parcours de vie des individus, entre les distinctions de naissances et celles qui sont acquises par les individus (LODEN et ROSENER, 1991 ; ARREDONDO, 1996).

Le modèle de MILLIKEN et MARTINS (1996) synthétise en quelque sorte, les travaux sur un concept au demeurant très flou qui est celui de diversité interne. Il apporte de nouveaux éléments en distinguant différentes composantes de la diversité : les différences observables (ethnique, de sexe, d'âge) les différences de personnalités, les différences de qualifications et de connaissances (formations, fonctions, emplois, expériences), les différences liées aux effets de groupe dans l'organisation (statut dans l'organisation et dans l'équipe).
Si les classifications ont un caractère pragmatique intéressant puisqu'elles permettent de rendre le concept plus simple, elles soulignent tout de même la complexité de la notion et en offre une vision très radicale. À ce stade de la revue de littérature, il est important de nuancer la notion même de diversité, en ramenant cela au niveau de l'équipe de travail.

Rappelons, tout d'abord, l'importance des travaux de THOMAS (1996) car pour cet auteur, la diversité est une notion qui va beaucoup plus loin que la vision traditionnelle. En effet, parler d'équipe diversifiée signifie prendre en considération les différences et les similitudes qui forment alors un ensemble[3]. Plus précisément, un groupe peut être différent à un niveau (fonctions) mais homogène sur un autre plan (âge) : selon THOMAS (2004), on parlera tout de même de diversité. La définition est plus nuancée et nous semble-t-il plus proche de la réalité des équipes de travail dans la fonction publique hospitalière où les différences ne se retrouvent pas forcément à tous les niveaux et sont modérées, nous l'avons vu par la règlementation en vigueur.

Notre définition recoupe les définitions précédentes. Dans ce cadre, la diversité interne peut donc être entendue comme des différences physiques, psychologiques, organisationnelles, familiales et sociales entre les membres des équipes de travail.

• **Le rôle de l'audit social pour mieux comprendre la diversité et ses conséquences**

L'audit social, issu des travaux en audit financier (MARTORY, 2003), consiste en une démarche en trois points : l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise (analyse des symptômes et des dysfonctionnements), la hiérarchisation des risques en matière sociale, et les recommandations. Cette démarche connaît aujourd'hui plusieurs applications possibles puisque la littérature actuelle met en avant trois types d'audit (SAVALL et ZARDET ; 2005 ; MARTORY, op. cit) :
- **Audit de conformité** qui évalue le respect des lois.
- **Audit stratégique**, qui évalue la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise.
- **Audit d'efficacité** : qui évalue l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

[3] Traduction personnelle de « a collective mixture that is characterized by its similarities and its differences ».

En matière d'audit de la diversité, PERETTI et SAUT (2007), les reprennent en les adaptant aux spécificités induites par la diversité. Ainsi, ils distinguent également trois audits :

- **Audit stratégique** : qui permet de vérifier que l'organisation a bien mis en place une politique de gestion de la diversité, si elle possède une structure, un budget, et enfin, l'auditeur essaie de savoir si les objectifs stratégiques sont bien traduits en objectifs traditionnels.
- **Audit d'efficacité** : il s'agit ici de savoir si l'atteinte des objectifs est réalisée. Pour cela, les auteurs rappellent que l'audit devra porter sur les différents processus RH (tels que le recrutement, l'intégration, la formation, la rémunération, l'organisation du travail).
- **Audit des discriminations** : cet audit se rapproche de l'audit de conformité puisque l'audit des discriminations a pour objectif de voir si l'entreprise respecte la législation en vigueur.

Cependant, aujourd'hui la dimension économique semble effacée et comme le rappellent SAVALL et ZARDET (op.cit), « *l'objectif prioritaire de celui-ci est clairement la performance sociale, la performance économique étant considérée comme une* ***contrainte nuisible***[4] pour le développement social ». Or, les auteurs rejoignent CROZIER et FRIEDBERG (1977) qui stipule que chaque acteur a du pouvoir dans l'organisation et peuvent alors détruire et créer de la valeur sociale ou économique.

1.2. À l'audit socio-économique

Il est intéressant de s'arrêter un instant sur la notion de performance publique : à l'instar de BARTOLI (2005), nous pouvons nous demander s'il s'agit d'un concept pertinent dans le secteur public ?

L'auteur propose une vision tridimensionnelle de la performance qui met en relation les moyens, les résultats et les objectifs qui permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est conçue comme « *le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre »*, alors que l'efficience permet de s'interroger sur les relations entre l'objectif et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Enfin, le dernier point abordé *« correspond à une programmation de moyens au regard d'objectifs et au suivi de leur application »* (BARTOLI, op. cit). Or, cette logique est une démarche réalisée a priori, en fonction des dépenses, ce qui est diamétralement opposé à la tarification à l'activité qui est une budgétisation a postériori, en fonction des recettes. Or, à l'heure actuelle, celle-ci constitue 50 % du budget des hôpitaux. Dans la littérature hospitalière la performance comporte quatre dimensions (RABILLER et al., 2000) :

- **Le volume** de l'activité.
- **Le coût** : le calcul du coût d'un service.
- **Le niveau de conformité** à des références normatives ou règlementaires : accréditation qui nécessite une auto-évaluation.
- **Les résultats opérationnels** : résultats des processus et des activités (via l'analyse de la satisfaction des patients notamment).

Cette approche de la performance met essentiellement l'accent sur une vision économique de celle-ci. De notre point de vue, cette approche ne met pas suffisamment l'accent sur les conditions de réalisation de ce processus mais se concentre uniquement sur les résultats or les résultats économiques sont a reliés à une analyse des conditions de travail au sein des entreprises et/ou des hôpitaux. En effet, comme le rappellent SAVALL et ZARDET (1991, p. 172), *« lorsqu'une entreprise conduit des actions d'amélioration des conditions de travail ou de développement de la formation intégrée, elle accroît sa création de potentiel »*. Pour les auteurs, performance économique et performance sociale sont très liées et c'est la raison pour laquelle ils abordent la performance sous l'angle socio-économique.

Nous adopterons donc une démarche d'analyse issue des courants socio-économiques initiés en France par SAVALL et l'ANACT (BOYER et EQUILBEY, op.cit) qui mettent l'accent sur les conditions de travail qui peuvent être à l'origine de coûts cachés. Pour SAVALL et ZARDET (op.cit), la performance sociale des organisations se compose de six dimensions :

- ***Conditions physiques et relations de travail***.
- ***L'organisation du travail*** au sein de l'organisation (fonctions de l'entreprise, divisions du travail dans les unités).
- ***La [communication, coordination, concertation],*** qui examine comment se réalisent les échanges d'informations entre les acteurs.
- ***La gestion du temps.***
- ***La formation intégrée,*** qui s'intéresse à l'adéquation entre la formation et l'emploi.
- ***La mise en œuvre stratégique,*** comment les objectifs stratégiques sont-ils opérationnalisés ?

[4] En gras dans le texte.

2. L'audit de la diversité à l'hôpital : présentation de l'étude de cas

Dans cette section, nous ferons le point sur nos choix méthodologiques **(2.1.)**. Les résultats de notre recherche seront ensuite discutés[5] **(2.2.)**.

2.1. Les choix méthodologiques

Au démarrage de notre phase empirique, notre première action a été d'écarter les établissements de soins privés. L'absence ou pour le moins, le faible nombre de recherches sur la diversité au sein des organisations publiques est à l'origine de cet ancrage.

Nous nous sommes alors intéressés aux centres hospitalo-universitaires (CHU) que leur taille et leur place centrale dans le département rendaient plus enrichissants pour la compréhension de notre objet d'étude. De plus, l'introduction du plan « Hôpital 2007 » a suscité notre intérêt quant à l'impact de cette réforme sur la gestion des diversités. Pour mieux le saisir, nous avons réalisé deux études de cas, les résultats présentés dans cette communication sont les résultats de l'une d'entre elles.

La production de données s'est faite via des sources primaires et secondaires. Nous avons donc mené des entretiens semi-directifs auprès de 20 encadrants de la filière soignante et 10 de la filière administrative/technique (CHU A) et 20 encadrants de la filière soignante et 15 encadrants administrative et technique dans le second (CHU B). Malgré les avantages en faveur de l'enregistrement par dictaphone des entretiens qui sont mentionnés par bon nombre de travaux nous n'avons pas enregistré les entretiens pour privilégier comme ce fut le cas dans d'autres recherches la prise de note rapide. En effet, lors de nos premiers rendez-vous nous avons demandé l'accord des encadrants pour l'enregistrement de la discussion et certains acteurs ont manifesté certaines réticences en signalant qu'ils ne seraient pas « à l'aise » lors de l'entretien, ou que la fluidité de leur propos serait gênée. Enfin, nous avons triangulé les données issues des entretiens avec des données secondaires issues de la presse (spécialisée ou non), des sites internet et les documents internes du CHU (manuel de formation, projet d'établissement…).

2.2. Présentation des résultats

Certaines composantes de la diversité sont présentes dans toutes les équipes : c'est par exemple le cas de tous les managers (cadres qui doivent gérer une équipe de professionnels paramédicaux par exemple) cette différence est d'ailleurs mentionnée dans leur profil de poste qui indique comment se compose l'équipe. D'autres sont plus ponctuelles et ne sont pas toujours présentes : elles peuvent varier selon les équipes et les individus qui la composent, être présentes à un instant donné et disparaître au fil du temps. (Voir tableau 1 et 2).

[5] La problématique a émergé d'une série d'entretiens semi-directifs menés dans le cadre d'une recherche doctorale plus large, dans laquelle nous tentons de déterminer le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la gestion de la diversité. Nous entendons par diversité, la diversité présente entre les membres des équipes mais également la diversité des interlocuteurs qui gravitent autour de l'encadrement intermédiaire.

Tableau n° 1 : *composante de la diversité interne.*

Domaine de différences	Composante de la diversité interne
Physique	Age Origine ethnique Handicap Sexe
Familial, social	valeurs, personnalité qualifications formations profession origines familiales ou sociales Nationalité
Organisationnel	Stagiaires formation Emploi passés et actuels Fonction passés actuels Titulaires/non titulaires Secteur d'activité d'origine Entrée dans l'équipe Entrée dans l'institution Services

Tableau n° 2 : *effets de la diversité sur les équipes des encadrants soignants/administrative-technique.*

Conséquences **Composante de la diversité interne**	**Conditions de travail** **Conditions physiques et relations de travail** **Organisation du travail** **communication**	**Performances** **Volume** **Coûts** **Conformité des soins/qualité**
Age **Handicaps**	Effet-les différences entraînent des difficultés de communication intergénérationnelle Effet+les jeunes sont plutôt suiveurs des bouleversements d'organisations du travail et entraînent les autres. Effet- *« Par exemple si une infirmière à des problèmes de santé incompatibles avec le fonctionnement de l'équipe »* cela peut créer des difficultés relationnelles ou organisationnelles (planning/postes de travail) au sein de l'équipe	Effet- Augmentation des arrêts liés aux troubles musculosquelettiques, les maladies de longue durée qui impliquent des arrêts maladies de longues durées liées à l'âge qui représentent un coût pour l'entreprise. Effet+ certaines personnes souffrant de handicaps sont reclassés dans d'autres équipes ou à des postes adaptés à leurs restrictions pour optimiser la gestion des ressources humaines (et ses coûts)
Sexe	Effet+*« Il n'y a qu'un seul homme dans l'équipe qui évolue dans un univers de femme ce qui est dommage pour tempérer l'humeur de l'équipe ».* La filière soignante est très féminisée, la diversité y est limitée or elle aurait tendance à être *« plus équilibrante par nature »*	Ne Sait Pas
Ethnie	NSP : les encadrants pensent que les conséquences sont plutôt liées aux origines et situations familiales et sociales qu'aux origines ethniques.	Effet+ les soignants originaires d'autres pays deviennent les interlocuteurs privilégiés des patients originaires de mêmes pays ce qui tend à améliorer la qualité des soins par une meilleure relation soignants/soignés
Valeurs/personnalités	Effet + *« Nous avons aussi toutes les personnalités : certains sont soucieux des malades d'autres du matériel. ».* Cette combinaison favorise la communication de l'équipe Effet- certains styles vestimentaires sont à proscrire dans le CHU (règles d'hygiènes), certains comportements également (filière administrative/technique)	Effet+ sur la gestion des coûts pour les différences de perception du travail Effet- Si le comportement ou la tenue n'est pas adaptée, l'équipe doit être modifiée ce qui représente également un coût pour l'institution et une non-conformité entre ce qui est fait et ce qui devait être fait
Qualifications/formations **Profession/Emploi et Fonction passés et actuels**	Effet- différences de qualifications nécessitent d'adapter son langage : *« on ne peut pas attendre la même chose d'une IDE que d'une ASH »* Effet- Différences de qualifications et de formations créent des différences de grades alors que les fonctions sont identiques, ce qui est mal perçu par l'équipe Effet- Certaines exigences professionnelles liées par exemples aux règles d'hygiène hospitalière ont du mal à passer chez certaines CSP (ASH, AS) Effet- Manque de formations peut créer des difficultés dans l'organisation du travail quotidien Effet- différence du travail effectué certaines catégories ont un travail plus physiques que d'autres, plus facilement vérifiables (ASH, AS) et critiquables.	Chez les soignants, cette forme de diversité est incontournable pour assurer la mission première de l'hôpital le soin. Effet+ complémentarité pour la réalisation des soins/Améliore la conformité des soins/la continuité des soins.
Statut	Effet- sentiment d'un manque de reconnaissance pour les différences de statut d'autant plus grand que les agents ont le même emploi Effet- quand le statut évolue pour un même agent, différences de comportement constaté (augmentation des exigences sur les congés…)	NSP
Origine Familiale/sociale	Effet+ quand le métier actuel représente une évolution par rapport au milieu d'origine : meilleure perception du travail, satisfaction, meilleures relations Effet-quand il représente une régression (animosité)	Effet-Les difficultés familiales ou personnelles peuvent avoir des effets négatifs sur la qualité du travail des agents
Nationalité	Effet-Pas de titularisation possible (FPH), les relations de travail subissent quelques tensions lorsque des différences de nationalités existent, les agents ont l'impression de ne pas être reconnus	NSP
Ancienneté Equipe	Effet+ pour la transmission de connaissances dans anciens dans l'équipe aux plus jeunes	Effet + sur la qualité des soins : si la transmission des connaissances se fait les agents sont opérationnels plus rapidement
Ancienneté institution	Effet+ les anciennes ont une adaptation plus rapide dans la nouvelle équipe Variable si la personne a beaucoup bougé dans l'institution ou non (effet+ : si les services étaient plus difficile avant/effet- s'ils étaient plus faciles) Effet+ Sur la transmission d'informations et des pratiques professionnelles que ce soit au niveau de l'ancienneté au sein de l'équipe ou de l'institution (les plus anciens transmettent leurs connaissances aux nouveaux dans l'équipe mais ils sont souvent ancrés dans certaines habitudes de travail.	Effet+ sur la qualité du travail Effet+ sur les coûts liés à la formation des nouveaux venus qui sont opérationnels plus rapidement

3. Discussion, conclusion

Ces résultats nous montrent qu'il convient de relativiser la relation entre diversité des équipes et la performance socio-économique. À ce stade de l'audit, plusieurs remarques s'imposent. Pour les managers interrogés, certaines composantes de la diversité telles que le statut, la nationalité, le sexe n'ont a priori, pas de conséquences sur la performance économique telle que nous l'entendons, ou pour le moins, celles-ci ne sont pas ressenties par les managers qui mettent en avant l'importance de la notion de service public qui prédomine (les agents ont tendance à mettre de côté leurs griefs au bénéfice du patient). Et ce même si l'absence de reconnaissance qui est parfois mise en avant par les agents, influence négativement les relations de travail.

Ensuite, en ce qui concerne la présence d'une diversité d'âge, d'ancienneté dans les équipes ou l'institution, nous pouvons noter qu'il y a plusieurs impacts. Si les deux dernières ont des conséquences socio-économiques plutôt positives puisque les nouveaux peuvent profiter des connaissances des anciens ce qui provoque une amélioration de la qualité du travail, une rapidité d'adaptation, les différences d'âges entrainent une augmentation des arrêts de travail (liée aux maladies) qui sont une charge supplémentaire de travail pour l'équipe, et qui peuvent entrainer une diminution de la qualité des soins. Et ce même si certains reclassements des personnes permettent d'optimiser la gestion des coûts.

Enfin, voyons dans un dernier temps les effets de la diversité de valeurs, de personnalités et de qualifications (ou professions). Pour ce qui est des différences de valeurs, nous remarquons que les valeurs des agents influencent la conception qu'ils ont de leur travail, une diversité peut alors être intéressante pour obtenir une complémentarité dans les actions des agents et allier une utilisation des ressources optimales avec un service de qualité. Puis, notons que la diversité de qualification est indispensable pour le soin des malades, elle est donc bien acceptée puisque les équipes soignantes ou administratives sont forcément transdisciplinaires. Cependant, les niveaux de formations étant différents également, certaines exigences hospitalières ont du mal à être transmises et comprises (règles d'hygiène…) et créent un coût pour l'équipe et l'institution lorsque les difficultés sont telles que l'équipe doit être modifiée.

D'autre part, les soignants originaires d'autres pays deviennent les interlocuteurs privilégiés des patients originaires de mêmes pays ce qui tend à améliorer la qualité des soins par une meilleure relation soignants/soignés. De même,

Enfin, les conséquences liées aux origines familiales et sociales sont ambivalentes : il s'agit de savoir si l'emploi actuel est une progression dans la trajectoire de l'agent (si tel est le cas les conditions de travail seront meilleures) alors que dans le cas contraire une animosité nuira aux relations au sein de l'équipe. De même, les problèmes familiaux peuvent influencer négativement la qualité des soins. Comme le note un manager interrogé « *si on a des problèmes familiaux il faut pouvoir être capable de s'occuper de l'autre ».*

Nous rejoignons les propos de LUCAS (2007) qui indiquent que si les statuts offrent un cadre et des règles communes à la gestion des ressources humaines, nous pensons que le manager peut jouer un rôle important *« en recherchant une approche individualisée et personnalisée ».*

CORNET et al. (2006) distinguent trois stratégies d'action face à la diversité : une stratégie de négation, *« qui consiste à penser que cette problématique n'en est pas une pour l'entreprise »*, des stratégies d'action réactives qui *« visent à rencontrer des problèmes concrets qui se posent dans l'organisation, à réduire les dysfonctionnements liés à une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, à supprimer les tensions ressenties par cette hétérogénéité »,* des stratégies d'action proactives *« qui visent à mobiliser l'organisation autour d'objectifs sociaux ».*

Pour ce qui concerne la fonction publique hospitalière, la règlementation tend à réguler de façon proactive la diversité notamment grâce aux différents dispositifs que nous avons abordés dans l'introduction.

Les résultats nous laissent penser que les encadrants interrogés ont plutôt tendance dans leur gestion quotidienne à osciller entre une stratégie proactive et une stratégie d'action réactive. Plus précisément, la stratégie réactive des encadrants a pour objectif, de pallier aux difficultés qu'ils rencontrent et de tirer profit des avantages qu'ils descellent à cette diversité dans le fonctionnement de leur service.

Cependant, cette communication comporte des limites qu'il nous faut signaler et qui pourraient constituer des voies de recherche futures. Les premières limites concernent notre échantillon. Nous avons interrogé des managers, or il serait également intéressant de recueillir les propos d'autres acteurs tels que les membres des équipes de travail pour mieux comprendre leur vécu, compléter notre recherche en cours et réfléchir sur les leviers d'actions possibles pour les managers et les gestionnaires des ressources humaines à l'hôpital pour freiner les effets néfastes de la diversité.

Bibliographie

Anact. (1999), Développement des compétences, la position des partenaires sociaux, Études et Documents.

P. Arredondo. (1996), *Successful diversity management initiatives, a blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London.

A. Bartoli. (2005), Le management dans les organisations publiques, Dunod, Paris.

L. Boyer, N. equilbey. (2003), Théorie des organisations, éditions d'organisations, Paris.

J. Bubderson, K. sutcliffe, « Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams : process and performance effects », Academy of Management Journal, vol. 45, nº 5, p. 875-893, October 2002.

A. Cornet, C. Delhaye. (2004), « Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises : le cas de la gestion de la diversité de la main-d'œuvre et de la clientèle ». *22e université d'été des auditeurs sociaux*, Luxembourg, août.

A. Cornet, P. Warland, B. Hudlot, D. De Meirleir, M. Vanderkam, Y. Dario, D. Boone. (2006), L'entreprise et la diversité : Quelles mises en pratique ? Rapport issu d'un cycle de séminaires sur la diversité en entreprise et ses implications en terme de management.

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

R. J. Ely, D. A. Thomas. (2001), « Cultural diversity at work : the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes », Administrative Science Quaterly, vol. 46, nº 2, p. 229-273, June.

M. Loden, J.B. Rosener. (1991), *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource, Homewood, Business One Irwin.*

F. Milliken, L. Martins. (1996), « Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity on Organizational Groups », *Academy of Management Review,* vol. 21, n°. 2, p. 402-424, April.

B. Martory. (2003), « L'audit social pratiques et principes », *Revue Française de Gestion,* n° 147, p. 235-246.

C. J. Nemeth. (1986), « The differential contributions of majority and minority influence Psychological Review », n° 93, p. 23-32.

J.M. Peretti, A. Saut. (2007), « Audit de la diversité » in J.M PERETTI *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

J. Pfeffer. (1985), « Organizational demography: Implications for management », *California Management Review*, vol. 28, n° 1, p. 67-81.

N. Rabiller, C. Demange. (2000), « Les quatre dimensions de la performance : comment mesurer la qualité des prestations hospitalières et pharmaceutiques », *Gestions hospitalières*, n° 396, p. 391-394.

H. Savall, V Zardet. (2005), « Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social », 23e Université d'été de l'IAS, 1-2 septembre, Lille.

M. Thevenet. (2007) Tous les mêmes ? in J.M PERETTI *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris.

R. R Thomas. (1996), « Redefining diversity », *HRFOCUS*, vol. 73, nº 4, p. 6-7, April.

R. R Thomas. (2004), « Diversity Management and Affirmative Action : Past, Present and Future », *Thomas & Associates*, Inc, October.

Quel instrument de mesure face à l'explosion des demandes de reconnaissance ?

Patrice Terramorsi
Doctorant
IAE de Corse
terramorsi@univ-corse.fr

Introduction

« Ici, je ne suis rien ! », ces paroles revenant sans cesse dans le discours des salariés traduisent avec force, ce que des recherches en sciences sociales décrivent comme une « explosion des demandes de reconnaissance » (Lazzeri et Caillé, 2004, p. 88). Ces revendications insistantes surgissent alors que la conception de l'individu, qui prévalait depuis le XVIIe siècle, caractérisée par l'unité et la rationalité, laisse peu à peu la place à des personnes à l'identité fragmentée et aux appartenances multiples (Maffesoli, 2008, Rojot, 2006). Aussi, malgré le fait que « ni le mépris pour le sale boulot, ni l'exploitation, ni le racisme, ni le sexisme… Ne soient des inventions postmodernes », la question de la reconnaissance semble aujourd'hui cristalliser la façon dont les salariés ressentent des injustices aux origines parfois fort diverses (Dubet, 2007, p. 21). Au-delà de la lutte des minorités, la reconnaissance apparait comme un besoin vital (Taylor, 1997, p. 42), dont les conditions, du fait de la remise en cause des grands systèmes collectifs pourvoyeurs de sens (De Foucauld et Piveteau, 1991), pèsent sur l'entreprise en tant qu'espace central de la réalisation de soi et de constitution du lien social (Carpentier-Roy, 2000).

Alors que dans la perspective post taylorienne, la création de valeur ajoutée naît plus de la qualité du passage d'information, que de la productivité intrinsèque des individus (Albert et Thévenet 2008), la capacité de l'entreprise à offrir dans l'espace commun les conditions de la reconnaissance de ses membres apparait comme un impératif managérial, social et politique. L'enjeu réside d'abord dans la performance du salarié, la reconnaissance permet d'agir sur deux points centraux sa relation à l'entreprise, la qualité de vie au travail (Appelbaum et Kamal, 2000), et la mobilisation (Tremblay, 2000 ; Hansen et al. 2002 ; Brun et Dugas, 2005). L'enjeu est aussi social, dans la mesure où face à des individus de plus en plus libres et autonomes, la légitimité de l'entreprise ne peut être acquise durablement que par un accord sur les fins communes, qui rend indispensable la reconnaissance des salariés en tant qu'acteur de l'interaction sociale. Politique enfin, car les organisations au-delà des effets d'annonce concernant la prise en compte de la diversité des salariés doivent développer une vision éthique globale.

Dans le même temps, la montée en puissance de ce que Maurice Thévenet (2008, p. 250), décrit comme le « souci de soi » est, paradoxalement, confrontée à une remise en cause de repères relativement stabilisés, au profit des critères basés sur la performance (Lallement, 2007 ; Schwartz, 2000 ; Malherbe et Saulquin 2005). L'allègement de la structure hiérarchique, l'évolution

des modes de rémunération, le passage d'une logique de « qualification » à une logique de « compétence », illustrent cette fragilisation des modes de relation à soi, dont les conséquences négatives viennent nous rappeler les effets « pathogènes » de ces nouvelles formes d'organisation du travail (Lallement, 2007) (Déjours, 2000).

L'objectif de cette communication est de proposer une réflexion sur le développement d'un cadre d'analyse des échanges menant au sentiment de reconnaissance. Cette perspective de mesure en s'attachant aux caractéristiques des interactions, offrira notamment la possibilité de juger des effets des politiques dites de « diversité ». De plus, cette approche permet d'envisager des recommandations concrètes concernant les conditions d'émergence du sentiment de reconnaissance, tout en se gardant de trancher sur ce qu'il est juste ou non reconnaitre.

1. Fondements théoriques et perspectives de mesure

1.1. La reconnaissance, un idéal philosophique en phase avec les réalités managériales

La définition contemporaine du concept de reconnaissance présentée par Renault (2004, p. 181) comme « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification* », est apparue au début du XIXe siècle, dans le sillage de la philosophie sociale moderne. La première formalisation de ce concept est attribuée à Hegel (1807,1993), qui perçoit la reconnaissance comme le moteur de la vie éthique des sociétés modernes. Afin de mettre à jours les présupposés attachés à sa conception contemporaine et de voir dans quelle mesure la réflexion sur la reconnaissance est en phase avec les enjeux managériaux contemporains, il convient de revenir sur les étapes de la formalisation de ce concept.

La notion de « lutte sociale » tout d'abord, est l'un des fondements de la conception contemporaine de la reconnaissance. Elle apparait avec les écrits de Machiavel, comme l'expression des intérêts égocentriques, que les individus tentent préventivement d'accumuler (Honneth 1992, p. 15), puis est reprise par Hobbes, dans le Léviathan (1651, 2000), où il défend la thèse selon laquelle l'émergence d'un ordre politique repose uniquement sur la peur de la mort violente et le calcul rationnel (Ricœur, 2004). Reprenant le concept de lutte, comme élément fondateur du lien social, Hegel, substitue à la « lutte pour l'existence », le concept de « lutte pour la reconnaissance », introduisant par là même, l'idée qu'il est possible qu'un ordre politique soit fondé sur des exigences morales (Gueguen, 2007, p. 7). Pour cela, Hegel s'appuie sur les travaux de Fichte, qui s'interrogeant sur les fondements du droit met en exergue le rôle joué par l'intersubjectivité. Or, comme l'indique Honneth (Ibid. p. 201) « *Si la conscience de soi a absolument besoin de l'autre comme moyen pour le faire être en tant que telle, il n'en reste pas moins que l'autre est précisément ce qu'elle ne maîtrise pas* ». Le résultat de cet écart entre ce que l'individu souhaite voir reconnu et ce qu'autrui reconnait dans les faits, est nommé « lutte pour la reconnaissance ».

Au sein des organisations, ces luttes pour la reconnaissance sont plus que jamais d'actualité. Celles-ci bien que portant des revendications diverses, allant du déni des spécificités culturelles, à l'égalité entre les genres, ou la reconnaissance de la pénibilité au travail, ont en de commun le fait que les « injustices » dénoncées, affectent directement l'identité des personnes en les empêchant de développer un accès à soi « pacifié », dans ce qui est l'un des derniers lieux d'interaction social. Chez Hegel déjà, le travail faisait l'objet d'une attention toute particulière, du fait de son rôle dans la constitution des identités individuelles et du lien social (Sobel, 2004, p. 197). À travers *la dialectique du maître et de l'esclave*, celui-ci nous dévoile les conséquences d'une lutte pour la reconnaissance, où l'un des acteurs (le serviteur) a abdiqué, se soumettant au désir de l'autre. Dans cette relation la dissymétrie existant entre maître et serviteur, empêche ce dernier de se concevoir comme libre et autonome, ce qui motive pour Hegel la lutte de classes. Ainsi, pour la première fois, la lutte pour la reconnaissance apparait comme, une espace d'analyse permettant de comprendre les comportements des individus au sein d'une communauté.

1.2. La reconnaissance, entre diversité conceptuelle et limites des mesures

Les exigences de productivité toujours plus importantes, et l'extrême faiblesse des normes et de règles communes que Durkheim désigne sous le terme « d'anomie social » (Carpentier-Roy, 2000), favorisent, de nos jours, l'expression du besoin de reconnaissance au sein des entreprises, sans pour autant donner lieu à une réflexion unifiée. Destinées à comprendre le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000), les théories de la motivation sont celles qui font référence le plus explicitement à la notion de reconnaissance.

Au sein des théories dites des « besoins », les recherches de Maslow (1954), font apparaitre la reconnaissance comme un besoin d'ordre supérieur (reconnais-

sance comme membre du groupe et recherche de l'estime de soi), pouvant expliquer la force qui pousse un individu à agir. Dans le même courant de pensée, Herzberg (1971) situe la reconnaissance du travail, comme l'un des facteurs pouvant contribuer à motiver le salarié, en améliorant la satisfaction vis-à-vis du contenu du travail. Pour Deci et Ryan (1985), et leur théorie de l'évaluation cognitive, la reconnaissance apparait comme un support essentiel de l'action d'individus poussés par le besoin de se sentir compétent et autodéterminé. Quant aux travaux de Hackman et Oldman (1980), concernant les caractéristiques de l'emploi, le feed-back, sur le travail effectué, apparait comme l'un des facteurs influençant le potentiel de motivation attaché à un emploi (Roussel, 2000). La théorie de la justice distributive, qui trouve son origine dans les travaux de Adams (1965) recouvre, elle aussi, en partie, le champ de la reconnaissance. Dans le cadre de la justice procédurale, c'est le statut reconnu au salarié, notamment sa capacité à être représenté et à faire appel, qui fait l'objet d'une évaluation (Leventhal, 1980).

Si le concept de reconnaissance traverse les théories de la motivation, il ne parait pas exister de conceptualisation spécifique unanimement admise de la reconnaissance. Malgré de rares tentatives de modélisation (Brun et Dugas, 2005), la réflexion sur la reconnaissance semble se situer dans la première des trois phases d'évolution d'un concept en sciences de gestion tel que défini par Greenberg (1990), c'est-à-dire l'élaboration d'une conceptualisation spécifique. Par la suite l'évaluation, puis la consolidation permettront l'introduction définitive de celui-ci au sein de la recherche. Dès lors, face à l'enjeu que représente la reconnaissance au travail, il apparait opportun de se référer aux réflexions développées par d'autres sciences, afin de proposer un cadre d'analyse spécifique de la problématique. En nous appuyant sur la conceptualisation de la « reconnaissance », développée par Axel Honneth (1992), ainsi que sur les concepts déjà éprouvés en sciences de gestion, nous proposerons des espaces de comparaison permettant aux entreprises de comprendre, mais aussi de gérer ces demandes de reconnaissances et leurs conséquences.

2. Vers une mesure spécifique du sentiment de reconnaissance en gestion des ressources humaines

2.1. Ancrage théorique

La réflexion menée par Axel Honneth (1992, 2006), s'intéresse particulièrement, à la question de la « lutte pour la reconnaissance ». Celle-ci est pensée comme une grille de lecture des conflits émaillant les sociétés contemporaines (Gueguen, 2007, p. 6). Se basant sur les travaux George Herbert Mead portant sur la constitution sociale de l'identité subjective (1963), Honneth tente de faire coïncider perspective spéculative et ancrage empirique. Pour lui, l'autoréalisation des individus ne peut avoir lieu qu'au sein d'un espace d'interaction permettant la réciprocité de l'échange. Dans le cas contraire, une lutte se développera visant non pas directement « l'obtention d'une reconnaissance », mais la modification des « *normes d'interaction sociale trop pauvres à l'intérieur desquelles l'épanouissement humain n'est pas possible* » (Haber, 2004, p. 76). Trois sphères d'interaction caractérisent cette conceptualisation de la reconnaissance. La reconnaissance affective qui est expérimentée par l'individu par l'intermédiaire des interactions qu'il tisse avec des individus qui lui sont proches. La reconnaissance légale qui traduit la capacité d'être reconnu, en tant que sujet porteur de droits universels. Enfin la troisième sphère se matérialise par la reconnaissance des capacités spécifiques dans l'atteinte des objectifs communs. L'individu est alors reconnu à la fois comme sujet socialisé et unique.

Le développement d'espace de comparaison à partir de la conceptualisation de Honneth, revêt deux intérêts majeurs : d'une part, cette perspective en se focalisant sur les espaces d'interactions, plutôt que sur des revendications figées permet de palier l'incommensurabilité des spécificités susceptibles de faire l'objet d'une reconnaissance. D'autre part, elle offre un solide fondement théorique, sur une thématique encore peu traitée, tout en laissant percevoir, très clairement, des possibilités d'opérationnalisation.

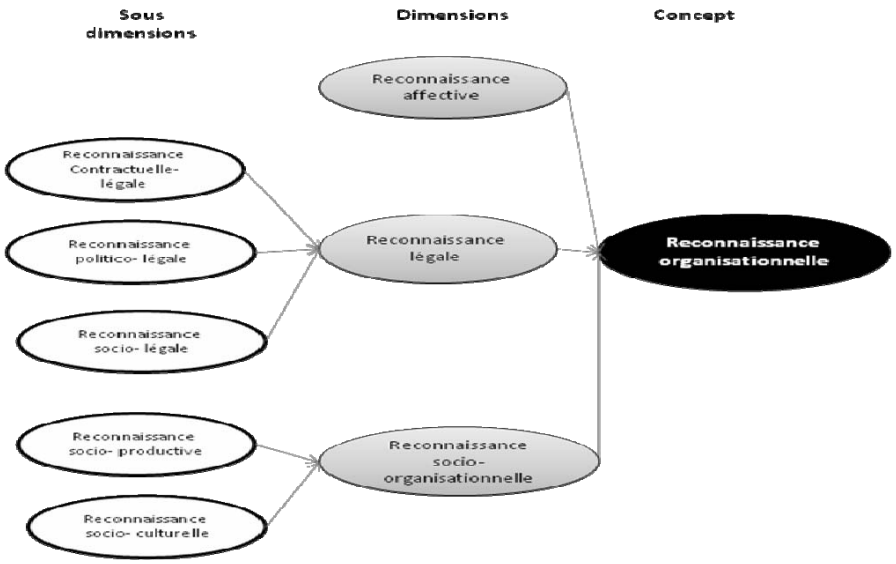
2.2. Vers une mesure spécifique de la reconnaissance organisationnelle

À partir de cet ancrage théorique, il semble possible de développer un cadre d'analyse spécifique à la question de la reconnaissance au sein des organisations. Il s'agit alors de déconstruire la modélisation présentée par Honneth, afin de l'adapter aux particularités de la relation salarié-entreprise, avec l'appui de concepts déjà éprouvés en sciences de gestion. La reconnaissance organisationnelle perçue, peut alors être conçue comme le résultat l'expérience de l'individu face à trois sphères d'interactions, dont la spécification des caractéristiques permettra de disposer de critères d'analyse. (Figure 1 page suivante).

2.2.1. Mesure de la « reconnaissance affective »

La sphère de la reconnaissance « affective » est relative aux interactions étroites et répétées qui impliquent « des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de

Figure 1 : *représentation schématique simplifiée du concept de reconnaissance organisationnelle perçue.*



personnes » (Honneth, 1992). Du point de vue organisationnel, c'est tout naturellement la relation entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct qui semble devoir faire l'objet d'attention. De nombreuses recherches, à l'instar celle menée par Dirks et Ferrin (2002) ou McAllister (1995), concernant le sentiment de confiance ont démontré l'importance de cette relation.

Définie par Rousseau *et al.* (1998), comme « *un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne* », la confiance organisationnelle semble pouvoir servir de base à l'analyse de la qualité de cette interaction. La confiance a depuis longtemps été étudiée en sciences de gestion (Deutsch, 1958), et nous permet de fonder théoriquement des hypothèses quant à ses conséquences sur les attitudes et comportements (Whitener, *et al.* 1998, Dirks et Ferrin, 2002). De plus, le concept de confiance semble en accord avec l'approche interactionniste mise en avant par Honneth, notamment en ce qui concerne la perspective dite « *relationship-based* » (Konovsky and Pugh, 1994). Enfin, la confiance apparait comme un construit bidimensionnelle (McAllister, 1995), dont le pendant affectif qui correspond au type de relation analysé ici, peut être mesuré de façon autonome (Campoy et Neveu, 2006). Cependant, ce concept ne peut à lui seul expliquer la reconnaissance affective. Au sein des organisations, la liberté dans la réalisation des tâches quotidiennes et l'absence d'atteinte à l'intégrité physique, doivent elles aussi être rattachées à cette dimension, mais demande à être enrichie par une étude exploratoire. Pour l'auditeur, les critères d'analyse de la reconnaissance affective perçue par le salarié pourront, à terme, être développés à partir des axes suivants :

Confiance
« Mon supérieur est disponible quand je veux lui parler ? », « J'ai un retour régulier sur mon évolution de carrière ? », « Mon supérieur me fait part de ses idées concernant le travail ? », *(Neveu et Campoy, 2006).*

Autonomie
« J'ai la possibilité, dans la réalisation de mon travail quotidien de prendre des initiatives ? » « Mon supérieur hiérarchique m'encourage dans la réalisation quotidienne de mon travail ? » « Je peux organiser moi-même mon travail ? » L'échelle de mesure proposée par Spector and Fox, 2003 *(Factual Autonomy Scale - FAS),* semble pouvoir servir de base à une démarche d'adaptation.

Absence d'atteinte à l'intégrité physique et morale
« Je peux librement maitriser mon corps dans mon travail quotidien ? », « Je subis régulièrement des abaissements et des humiliations de la part de mon supérieur ? ».

Ces trois sous-dimensions, semblent être des pistes intéressantes nous permettant d'envisager une mesure de la qualité de l'interaction donnant au sentiment de reconnaissance affective au sein d'une organisation. Dans le cas où le sujet ressent un déni de reconnaissance, celui-ci tentera de modifier les conditions de l'échange à travers un processus de revendications et de lutte. Si celui-ci n'abouti pas, le sujet développera un rapport à soi biaisé, pouvant engendrer des conséquences pathologiques (Honneth, 1992, p. 130) (Ricœur, 2004, p. 280).

2.2.2. La mesure de la reconnaissance légale

Le second espace de comparaison concerne la capacité pour l'individu de se voir reconnu comme un membre à part entière de l'interaction sociale, disposant des droits et des devoirs accordés à tous les membres de la communauté. Avec la reconnaissance légale, la reconnaissance informelle issue de la relation interindividuelle se trouve « complétée » et « garantie » au niveau d'un ensemble organisé (Lazzeri, Caillé, 2004). Cette reconnaissance « juridique » est ainsi attribuée aux membres de la société en tant que sujet libre et autonome (Ricœur, 2004, p. 288), selon une démarche cognitive, indépendante du statut social et or de toute inclination ou sympathie. Cette forme de reconnaissance sociale, distribuée sur des critères universels, présente des affinités avec le concept de justice (Brun et Dugas, 2005) (Mallochet, 2007), même si les deux construits ne sauraient être confondus (Dubet, 2007). Accorder une reconnaissance « légale » uniquement aux détenteurs d'un statut social particulier et par effet miroir la refuser systématiquement à d'autres personnes du fait de leur appartenance sociale, revient alors à nier la capacité de l'individu à faire partie de la communauté. Cette discrimination en empêchant le sujet de développer un sentiment de respect de soi, le conduit à expérimenter un sentiment de honte sociale, dont il ne parviendra à se libérer que par le militantisme et la résistance (Honneth 1992, p. 146).

Au sein des organisations, le concept de justice, a depuis longtemps, fait l'objet d'une attention particulière. Dès le début des années 1970, Rawls identifiait la justice comme la première vertu d'une organisation (Konovsky, 2000). Par la suite, de nombreuses recherches spécifiques ont été développées, afin de comprendre les effets de la justice sur le comportement des individus (Colquitt et al, 2001), pour apparaitre aujourd'hui comme l'une des thématiques les plus étudiée en sciences de gestion (Cropanzano & Greenberg, 1997). D'abord, centrée sur la dimension distributive, le concept de justice s'enrichie avec les travaux de Thibaut et Walker (1975), d'une dimension procédurale. À partir, de celle-ci et plus particulièrement de la démarche suivie par Leventhal (1980), pour qui le sentiment de justice nait de l'appréciation de six critères (la consistance, la neutralité, l'information adéquate, la possibilité de révision, la représentation et l'éthique), il semble possible de développer une analyse du sentiment de reconnaissance légale. Trois sous-dimensions doivent alors être distinguées :

La reconnaissance du droit civil, protège l'individu dans sa liberté et sa propriété face aux risques d'empiètements illégitimes de l'institution. La justice procédurale définie comme le sentiment éprouvé à l'égard des règles et procédures appliquées dans la prise d'une décision, nous permet, en partie, d'évaluer cette sous dimension de la reconnaissance qu'il est possible de nommer reconnaissance « contractuelle-légale », dans la mesure où elle s'attache en premier lieu au respect des termes du contrat de travail, ainsi qu'au respect des normes légales bornant l'interaction au sein de l'organisation. Les deux premiers critères mis en avant par Leventhal, semblent pouvoir traduire, en partie, l'émergence du sentiment de reconnaissance légale. Le premier, « la consistance », est relatif au fait que tous les salariés doivent être traités de façon uniforme. Quant au second, il implique la neutralité du décisionnaire. On peut dès lors, sans trop s'avancer, préjuger qu'un salarié, qui ne se sent pas traité de la même manière que les autres, ou qui ressent les décisions comme étant partiales, ne développera pas le sentiment d'être reconnu comme un sujet de droit à part entière. Dans cette perspective, le développement de critères d'analyse pourra s'appuyer sur les nombreuses échelles de mesure de la justice procédurale, notamment celle de Colquitt, (2001). Le code du travail permet de compléter les critères de jugement des interactions menant au sentiment de reconnaissance comme sujet de droit, cela tant en ce qui concerne le respect des termes du contrat de travail, que les mesures destinées à protéger le travailleur, (hygiène et sécurité, temps de repos, etc..). Enfin, l'absence d'éléments discriminatoires structurellement inscrits semble également être un point important à prendre en compte dans l'analyse de la sous dimension « contractuelle-légale ». Des items comme « J'ai les mêmes droits que l'ensemble de mes collègues de travail ? » ou « J'ai les mêmes droits que dans les autres entreprises du secteur ? », pourront alors être développés.

Autre sous dimension, la reconnaissance des droits politiques garantie à tous la participation à la formation de la volonté publique. Leventhal (1980), dans sa théorie des jugements sur la justice, distingue trois critères susceptibles d'être intégrés à l'analyse de cet espace de reconnaissance (la possibilité de révision d'une décision prise, la représentation de tous les groupes dans le processus de décision, et dans une moindre mesure la qualité de l'information reçue par les salariés). Colquitt (2001), présente une échelle de mesure dont certains items semblent pouvoir être utilisés dans une démarche d'analyse des interactions conduisant à la reconnaissance « politico-légale » : « Avez-vous la possibilité de faire appel des décisions prises ? », « Avez-vous pu exprimer vos opinions et sentiments pendant ces procédures ? », « Avez-vous eu une influence au-delà du résultat atteint par ces procédures ? », « Les procédures sont basées sur des informations exactes ? ». D'autres critères permettant de juger de la reconnaissance « politico-légale » sont fournis par le code du travail : « J'ai la possibilité d'élire mon représentant syndical ? » « Je peux, si je le désire, me porter candidat lors des scrutins syndicaux ? », « Je peux librement adhérer au syndicat

de mon choix ? ». Ainsi, un salarié disposant d'informations pertinentes, qui est consulté et qui a la possibilité d'amender une décision, à *a priori* de fortes chances de penser que ses droits politiques sont reconnus.

Enfin la reconnaissance du droit social, qui assure à chacun les moyens élémentaires indispensables à l'effectivité de son appartenance à la communauté, ne semble pas directement traitée par la justice procédurale. Bien que le code du travail nous donne là aussi quelques indications, notamment en termes de respect du salaire minimum, une démarche exploratoire devra compléter les critères d'analyse de cette reconnaissance que l'on peut qualifier de « socio-légale ». Une attention particulière devra être portée aux situations de travail précaires, notamment les contrats à temps partiel « subits », qui du fait des faibles revenus qu'ils procurent peuvent conduire à un sentiment de déni reconnaissance.

2.2.3. La mesure de la reconnaissance socio-organisationnelle

Le dernier espace de comparaison du processus de reconnaissance est relatif à « l'estime sociale », qui à la différence de la reconnaissance légale, a pour vocation d'évaluer graduellement les « qualités » et « capacités » concrètes que les individus mettent au service de la communauté. Cette forme de reconnaissance présuppose la capacité de « *situer ces traits personnels sur une échelle de valeurs* », offrant ainsi l'opportunité de « *se distinguer de ses partenaires d'interaction* » (Honneth, 1992. p. 98). Nous isolerons ici deux sous dimensions de cette sphère de reconnaissance.

Tout d'abord, la « reconnaissance socio-productive » ou reconnaissance de la « *contribution mesurée* » (Peretti, 2004a), souvent synonyme de « récompense » est la plus couramment utilisée dans les recherches sur la reconnaissance (St-Onges *et al.* 2005). Cette dernière, permet aux individus de prendre conscience de leurs qualités particulières, grâce à la reconnaissance d'un travail « bien » réalisé et reconnu comme utile à une communauté. Le concept de justice distributive, semble pouvoir servir de pivot au développement de critères d'analyse du sentiment de reconnaissance « socio-productive ». En effet, celui-ci ambitionne d'expliquer la réaction des individus face à la « reconnaissance » de leurs apports productifs à l'organisation. Partant de la typologie des formes de reconnaissance présentée par Brun et Dugas (2005), il est possible de définir trois axes d'analyse :

La reconnaissance des pratiques de travail
« La créativité dont je fais preuve dans la réalisation de mon travail est reconnue ? », « Mes capacités à réaliser un travail de qualité sont reconnus ? », « Ma capacité à résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de mon travail est reconnue ? » *(Adapté de Brun et Dugas, 2005).*

La reconnaissance de l'investissement dans le travail
« La rétribution de votre travail reflète de vos efforts ? », *(Colquitt, 2001)…*

La reconnaissance des résultats
« La rétribution de votre travail reflète votre apport à l'organisation ? », « Votre rétribution est justifiée à la vue de vos résultats ? » *(Colquitt, 2001)…*

Une autre sous dimension peut être distinguée du fait que ce ne sont pas seulement les critères objectifs, qui font l'objet d'une évaluation chez l'individu, mais « *la notion même de ce qu'est un travail socialement utile, qui est soumis aux valeurs intersubjectives* » (Honneth 1992, p. 109). Dès lors, ce ne sont pas uniquement les dimensions quantifiables qui sont évaluées, mais aussi les valeurs culturelles qui accompagnent les actions quotidiennes des individus. Plus la culture de l'organisation est ouverte et poreuse, plus le sujet aura de chances que ces valeurs s'accordent avec celle-ci. Les politiques développées par les entreprises en matière de diversité se concentrent souvent sur ce dernier espace, traduisant le fait que la reconnaissance soit souvent conçue comme un objet que l'on peut octroyer. L'évaluation de cet espace d'interaction, parait possible à partir du concept de « congruence des valeurs » (Stinglhamber et al, 2004), qui traduit le niveau d'adéquation des valeurs et des buts de l'organisation en rapport avec ceux des salariés. Ainsi, un salarié qui a le sentiment d'évoluer au sein d'un horizon éthique assez ouvert et pluraliste, pour reconnaitre ce qu'il considère comme ses spécificités culturelles ou sociales, aura de forte chance d'éprouver un sentiment de reconnaissance « socioculturelle ».

Aujourd'hui, les organisations sont appelées, face à la diversité des parcours et des individus à élargir le spectre des valeurs qu'elles considèrent comme contribuant à création de richesses. Demain, l'objectif commun, ne pourra plus être simplement économique, il sera aussi sociétal et donc politique, la légitimité des organisations semble être à ce prix. La fonction ressources humaines doit se donner les moyens d'analyser les processus de revendications des spécificités afin de participer à l'élaboration d'un véritable projet éthique au sens hégélien du terme, visant à réaliser l'intégration de citoyens libres sur la base de valeurs morales communes.

Conclusion

Idéal philosophique pour Hegel, la reconnaissance est pourtant ancrée dans la réalité des sociétés contemporaines. Confrontés à une explosion des demandes, pour lesquels ses outils traditionnels, pensés pour une population homogène ne peuvent lui apporter de réponses, les organisations traitent la plupart du temps la question de la reconnaissance par des effets d'annonce, destinés à satisfaire immédiatement les exigences des parties prenantes, concernant la diversité, le handicap ou l'égalité entre les genres. Au-delà de la perspective méthodologique, qui à elle seule n'a que peu d'intérêt, le développement d'un outil de mesure de la reconnaissance organisationnelle perçue, offre la possibilité d'objectiver une problématique marquée par l'affectif et l'informel.

En développant une approche basée sur les interactions, cette réflexion permet de développer des espaces de comparaison à partir desquels, l'auditeur social pourra évaluer les caractéristiques des différentes sphères de reconnaissance et faire des propositions pour améliorer la prise en compte de l'individu dans l'entreprise. Celui-ci, pourra aussi, analyser l'impact des politiques de reconnaissance des spécificités mises en œuvre par l'organisation. Ainsi, le rejet de plus en plus fréquent par les salariés, des pratiques de « reconnaissance » de la spécificité culturelle ou sociale, peut être expliqué à partir du fait que celles-ci doivent venir à la suite d'une reconnaissance de la capacité de l'individu à être seul et à disposer de droits universels. Dès lors, il ne s'agit pas pour l'organisation d'attribuer une reconnaissance, mais de faire en sorte que les interactions qui se déroulent en son sein permettent à l'individu de cheminer sur la voie, forcément unique, de la reconnaissance de sa spécificité. La mise en œuvre d'une étude exploratoire, puis la constitution d'une échelle de mesure devront formaliser la réflexion entreprise ici, en offrant la possibilité de mesurer un aspect de la relation salarié-organisation que l'on croyait condamné à la subjectivité.

Bibliographie

Adams, J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol. 2, p. 267-299.

Albert, E. Thévenet, M. (2008), Des conséquences de l'individualisme sur la conduite des entreprises, *in* repenser l'entreprise, sous la direction de Chaize, J. et Torres, F. Le cherche midi, Paris, p. 247-263.

Appelbaum, S.H. et Kamal, R. (2000) An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business, Journal of management développement, vol. 19, n° 9-10, p. 733-763.

Bourcier, C. Palobart, Y. (1997), La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Les éditions d'organisation, Paris.

Brun, J.P. Dugas, N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ; Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

Campoy, E. et Neveu, V. (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. Revue française de gestion, n° 175, p. 139-153.

Carpentier-Roy M.C. (2005), Etre reconnu au travail : nécessité ou privilège, actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec.

Colle, R. (2006), L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.

Colquitt, J.A. ***et al*** (2001). Justice at the Millennium: a meta-analytic review at 25 years of organizational justice research, *Journal of applied psychology,* 2001, vol. 86, n° 3, p. 425-445.

Colquitt, J.A. (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, n° 86*, vol. 3, p. 386-400.

Combemale, M. Igalens, J. (2005) L'audit social collection « que sais-je ? » Paris, PUF.

Cropanzano, R. et Greenberg, J. (1997) Progress in organizational justice: Tunneling through the maze », International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 12, p. 317-372.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York, Plenum Press.

De Foucauld J.B., Piveteau, D. (1995), Une société en quête de sens, éditions Odile Jacob, Paris.

Déjours, C. (2000), préface, in le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec, Les presses de l'université de Laval.

Deutsch, M. (1958), Trust and suspicion, Conflict Resolution, vol. 2, p. 265-279.

Dirks, K.T. Ferrin, D.L. (2002) Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice, Journal of Applied Psychology, vol. 87, n° 4, p. 611-628.

Dubet, F. (2007), Injustice et reconnaissance, in La quête de la reconnaissance, Sous la direction de Alain Caillé, La Découverte, Paris.

Dubet, F. (2008), Injustices, l'expérience des inégalités au travail, Seuil, Paris.

El Akremi A., Bouzidi S, (2006). La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, XVIIe Congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, novembre, Reims.

Ferron, M. (2005), Comment passer à un audit social de troisième génération ? Université d'été de l'IAS, Lille.

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

Gueguen, H. (2007), La reconnaissance : Genèse d'un concept philosophique, Revue IDEE, SCEREN CNDP, p. 6-13.

Haber, S. (2004), Hegel vu depuis la reconnaissance, Revue du MAUSS n° 27.

Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass, Addison-Wesley.

Hansen et al. (2002), Rewards and recognition in employee motivation, compensation and benefits review, n° 34, p. 64-72.

Hegel, F. (1993), La phénoménologie de l'esprit, Broché, Gallimard, Paris.

Herzberg, F. (1966), Work and the nature of man, T.Y. Crowell Co, New York.

Hobbes, T. (2000), Le Léviathan, Gallimard, Paris.

Honneth, A. (1992), La lutte pour la reconnaissance, éditions du Cerf, Paris.

Honneth, A. (2006), La société du mépris : Vers une nouvelle Théorie critique, La découverte, Paris.

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

Konovsky, M.A. (2000), Understanding procedural justice and its impact on business organizations, Journal of management, vol. 26. n° 3, p. 489- 511.

Konovsky, M.A. et. Pugh, S.D. (1994), Citizenship behavior and social exchange, Academyof Management Journal, vol. 37, p. 656-669.

Lallement, M. (2007a), Le travail : une sociologie contemporaine, Gallimard, Paris.

Lallement, M. (2007b), Reconnaissance et formes de l'échange, Revue IDEE, SCEREN CNDP, n° 143, Septembre.

Lazzeri, C. Caillé, A, (2004), La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept, Revue du MAUSS n° 23.

Leventhal G. S. (1980), What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationship, in K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), Social exchanges: Advances in theory and research, New York, Plenum.

Lyotard, J.F. (1979) la condition post-moderne, Les éditions de Minuit, Paris.

McAllister, D.J. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, Academy of Management Journal, n° 38, 24-59.

Malherbe, D. Saulquin, J.Y. (2005), Logique et représentation de la reconnaissance dans les organisations, Vie en Sciences Économiques, n° 168-169.

Mallochet G. (2007), Reconnaissance et mobilisations collectives, Revue IDÉE, SCEREN CNDP, p. 32-35.

Maslow, A. (1954), Motivation and personality, Harper and Row, New York.

Mead, G.H. (1963), L'Esprit, le soi et la société, PUF, Paris.

Peretti, J.M. (2004a), Les clefs de l'équité dans l'entreprise, éditions d'Organisation, Paris.

Peretti, J.M. (2004b), Tous reconnus ! (sous la direction de), éditions d'Organisation, Paris.

Peretti, J.M. (2005), Tous différents ! (sous la direction de), éditions d'Organisation, Paris.

Renault, E. (2004), Reconnaissance, injustice, institution, Revue du MAUSS, n° 23.

Ricœur, P. (2004), Parcours de la reconnaissance, Stock, Paris.

Rojot, J. (2006), Théorie des organisations, ESKA, Paris.

Rousseau, D.M. et al. (1998), Not so different after all: a cross discipline view of trust, Academy of management review, vol. 23, n° 3, 393-404.

Roussel, P. (2000), La motivation au travail : concept et théorie, notes du LIHRE, n° 36.

Schwartz Y. (2000), Efficacité et dignité humaine : des valeurs qui s'opposent et se rencontrent » actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec, 2000.

Sennett, R. (2000), Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité, Albin Michel, Paris.

Stinglhamber, F. Bentein, B. Vandenberghe, C. (2004), Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail, *Psychologie du travail et des organisations,* 2004, vol. 10 p. 165-187.

St-Onges, S. et al. (2005), Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail, Gestion, volume 30, numéro 2.

Sobel, R. (2004), Travail et reconnaissance chez Hegel, Revue du MAUSS, n° 23.

Thévenet, M. (2004), Le plaisir de travailler, éditions d'organisation, Paris.

Thibaut, J. & L. Walker. (1975), Procedural justice: A psychological analysis, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Tremblay, M. *et al.* (2000), L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, publications du CIRANO, n° 24, p. 1-24.

Whitener, E.M. et al (1998), Managers as initiators of trust an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, Academy of management review, vol. 23, n° 3, p. 513-530.

Le management des projets SI entre méthodologie et pratique

Brahim Temsamani
Directeur SIRH
Crédit Agricole, Maroc

Le management de projet est un domaine très ancien du management des systèmes d'information, mais aujourd'hui, elle a connu une évolution révolutionnaire et plusieurs approches sont apparues pour définir les points de passage conduisant directement à la réussite de ces projets structurants pour les organisations.

Chaque méthodologie s'est efforcée à montrer les différentes phases à parcourir, les actions à entreprendre, les outils à mettre en œuvre et surtout à mettre le doigt sur les risques probables aussi bien pour le projet dans sa globalité que pour ceux qui y participent.

Dans cet article nous proposerons, après avoir défini en quoi consiste le management de projet, une méthodologie générale de management de projet, ensuite nous analyserons une méthode, parmi beaucoup d'autres, spécifique au management des projets en systèmes d'information, nous verrons quels sont principaux modèles qui sont utilisés en matière de management de projets SI et finalement, nous essayerons de focaliser notre attention sur la méthodologie de gestion des projets ERP et leurs caractéristiques fondamentales.

1. Le management de projet : de quoi parle-t-on ?

Au préalable, il nous semble nécessaire de faire une première distinction nette entre le management de projet et le management par projet. En effet, Boyer et Equilbey[1] précisent que le management de projet correspond à l'ensemble des actions engagées par une organisation et qui sont étroitement liées aux choix d'un projet, sa conduite et son management. Le management de projet se base essentiellement sur l'utilisation des méthodologies de planification stratégique, de suivi budgétaire et de contrôle des activités et tâches.

Paradoxalement, le management par projet consiste à confier la responsabilité de la conduite et du management de projet à un chef de projet[2]**.** Celui-ci est responsable de la tenue des objectifs (performance, coûts, qualité, délais) et il est très souvent entouré d'une équipe multifonctionnelle et des principaux acteurs du projet.
Avant de voir avec précision quelles sont les principales

[1] Boyer, L. & Equilbey, N., (1999) : « Organisation : théories et applications », éditions d'Organisation, page 308.

[2] Pour les anglo-saxons c'est le terme chef de projet ou COP (Chief Of Party) qui est le plus utilisé. Les francophones utilisent également l'appellation CDP (Chef de projet) ou même directeur de projet.

phases et étapes d'un projet et comment adopter une approche efficace en la matière, il convient, tout d'abord, de clarifier un certain nombre de concepts clefs et maîtres mots pour ce qui a trait au management de projet. Ces derniers restent, certes, très nombreux, mais nous allons nous focaliser sur les plus importants.

La norme AFNOR[3] La norme AFNOR définit un projet comme étant une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.
Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin spécifique d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés.

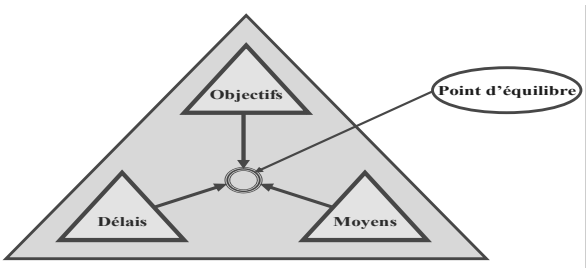
Autrement dit, un projet est un objectif à réaliser par des acteurs, dans un contexte précis, pour un délai donné, avec des moyens définis et nécessitant l'utilisation d'outils appropriés.
Ainsi, les composantes essentielles d'un projet sont les suivantes[4] **:**

- Des enjeux importants : c'est le caractère stratégique du projet.
- Un caractère novateur : aucune référence n'est requise *a priori*, la démarche projet repose également sur la créativité.
- Un ensemble fini : un début et une fin s'imposent.
- La multiplicité des intervenants : le sens de la coopération et de la coordination ainsi que l'aptitude à la pédagogie et à l'ouverture sont indispensables.
- Un caractère aléatoire : il existe des éléments non maîtrisables liés au facteur humain ou à la technicité du produit.
- La transversalité : les acteurs du projet ou les moyens matériels utilisés proviennent de différentes unités de l'entreprise ou peuvent être extérieurs à celle-ci.

Force est de constater qu'en management de projet il y a plusieurs métarègles[5] à respecter, mais la plus importante c'est l'équilibre entre les objectifs, les moyens et les délais (voir la figure 1, ci-après).

Souvent les directeurs ou chefs de projet priorisent :
- Les objectifs au détriment des moyens et des délais.
- Les moyens au détriment des objectifs et des délais.
- Les délais au détriment des objectifs et des moyens.

Figure 1 : *les trois composantes d'un projet.*



1.1. Efficacité et efficience des projets :

À ce niveau, il nous semble nécessaire de poser une question fondamentale : Pourquoi la plupart des projets ne réussissent pas ?
La réponse peut paraître *a priori* simple : le management de projet est une entreprise complexe.
Mais, si nous poussons un peu plus le raisonnement et nous creusons davantage, nous trouverons cinq principales causes à l'origine de cet échec :

1) Le choix et la gestion des ressources humaines :

- L'équipe du projet est parfois imposée et le choix n'a pas été basé sur la compétence et le professionnalisme de chaque membre de l'équipe.
- L'erreur dans le choix d'une femme ou d'un homme n'est pas corrigée.
- Le chef de projet n'est pas toujours un « Pro ».
- La carrière des ressources humaines détachées n'est ni suivie ni valorisée.
- L'absence d'une équipe dynamique et soudée par des liens de solidarité et de sociabilité très forts.
- Une démotivation qui s'accentue au fur et à mesure que le projet se rapproche de sa fin.

2) Les comportements et les informations ne sont pas centrés sur le projet :

- L'information circule mal et reste pour quelques uns une source de pouvoir.

[3] La norme AFNOR (Association française de normalisation) N° X50-106.

[4] Marchat, H., (2003) : « Kit de conduite de projet », éditions d'Organisation, page 18.

[5] Pour Jolivet les métarègles du management par projet sont au nombre de cinq :
1- Le découpage des responsabilités.
2- Le processus de développement du projet.
3- La gestion proactive.
4- Les méthodologies.
5- Le facteur humain (facteur soft).
Voir Jolivet, F., (2003) : « Manager l'entreprise par projets », éditions Management et Société, page 167 et suivantes.

- Celui qui travaille sur le projet n'a pas la vision globale des différentes activités.
- Les comportements négatifs entraînent systématiquement une spirale de dégradation des relations.
- Les arguments de répartition des rôles et responsabilités entre les services et fonctions l'emportent sur la finalité du projet.
- Les responsables du projet ne font pas appel systématiquement à des experts et personnes ressources de l'entreprise.

3) Le processus de développement du projet est inadapté :

- Les objectifs initiaux du projet (Performances, coûts, délais) sont sous estimés et figés trop tôt.
- Le projet n'est pas remis en cause même si le contexte a radicalement changé.
- Les compétences des acteurs aval (Fournisseurs, exploitants, usagers…) sont prises en compte très tardivement.
- Le travail séquentiel conduit à des remises en cause lourdes.
- Il n'existe pas, au début, plusieurs occasions d'abandon possible du projet.

4) Le processus de décision, la définition des responsabilités et les jeux de pouvoir :

- Les jeux de pouvoir dans l'entreprise entravent le projet.
- Trop d'acteurs interviennent dans la décision.
- Chaque service ou entité/métier impose des procédures inadaptées au projet.
- Les décisions sont prises de manière isolée, pointilliste, tardive et désordonnée.
- La direction donne des responsabilités, mais pas le pouvoir qui devrait aller avec.

5) Les contrats et les rapports avec les fournisseurs sont contre-productifs :

- Le management de projet est remplacé par la gestion des contrats.
- Les prix des contrats sont renégociés, cela pousse les fournisseurs à faire des prix initiaux très bas et entraîne des augmentations de rattrapage.
- Les contrats ne valorisent pas l'intérêt général du projet : ils conduisent à rejeter les responsabilités sur l'autre partie, plutôt qu'à coopérer à la résolution des problèmes.

1.2. La structure classique d'un projet

Un projet peut être une structure autonome temporaire que certains appellent « entreprise projet » (voir figure 2).

Figure 2 : *la structure classique d'un projet.*

De même, un projet peut être très dépendant aussi bien sur le plan hiérarchique que fonctionnel d'une autre structure ou direction, c'est le cas d'une structure organisationnelle totalement orientée projets. (voir figure 3).

Quel que soit le cas de figure, les acteurs du projet méritent d'être définis et positionnés dans leur cadre règlementaire, fonctionnel et hiérarchique afin de savoir qui fait quoi, Comment, A qui rendre compte, etc.

Nous proposons de développer uniquement les appellations suivantes :

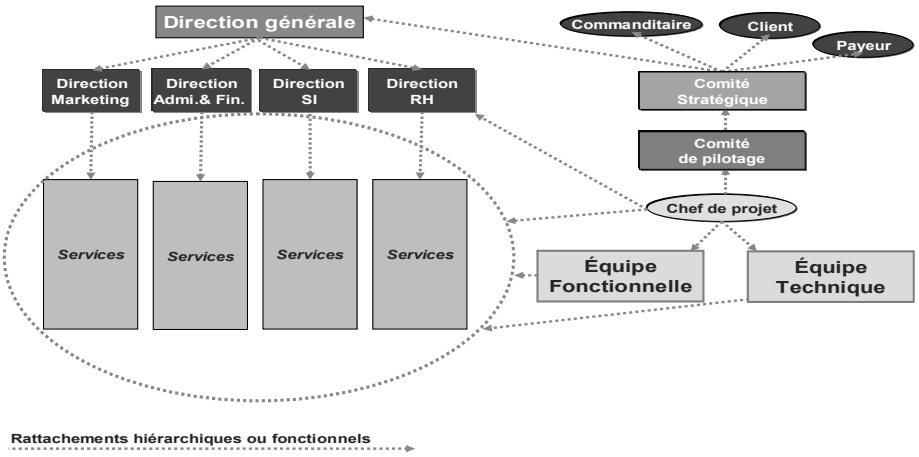
- ***Chef de projet*** : Au-delà de son niveau de formation supérieure en management de projet, de sa longue expérience au sein de l'entreprise, de son positionnement hiérarchique, un chef de projet doit avoir les qualités d'un patron de projet.

Il doit, entre autres, être en mesure de[6] **:**

- Assurer la responsabilité d'un projet et être le garant du respect des engagements pris en termes de qualités de prestations, de délais et de coûts.
- Assurer le management de l'équipe projet.
- Informer et assurer la coordination avec la maîtrise d'ouvrage.
- Assurer la formalisation et le suivi du plan d'assurance qualité du projet.
- Assurer les activités de préparation du projet.
- Suivre l'avancement des activités.
- Organiser les activités de revue, vérification et validation.

[6] Voirin, G., (2004) : « Définir les fonctions », éditions d'Organisation, page 233.

Figure 3 : *la structure d'une entreprise organisée par projets.*



- Établir, à l'issue du projet, un bilan permettant de mettre en évidence les éléments remarquables du projet (forces et faiblesses) du déroulement du projet.

- ***Maîtrise d'ouvrage*** : représente le donneur d'ordre (dans certains cas) ou la partie qui finance le projet. Selon Deyrieux[7] la maîtrise d'ouvrage doit être associée aux différentes étapes d'un projet :

- Les études d'opportunité et de rapport coût/fonctionnalités demandées.
- La conception, la rédaction du cahier des charges, des spécifications fonctionnelles métiers et participation à la rédaction du marché.
- La recette.
- La conduite du changement, la formation des utilisateurs et la communication interne et/ou externe sur l'état d'avancement du projet à l'ensemble des parties prenantes.
- Les suivis des performances et les études de satisfaction.

- ***Maîtrise d'œuvre*** : la maîtrise d'œuvre peut prendre la forme soit de la DSI, du fournisseur (éditeur/intégrateur) ou d'une direction opérationnelle[8]. Elle est sollicitée pour réaliser les projets à la demande de la maîtrise d'ouvrage et elle peut l'assister dans ses missions. Lequeux[9] préfère nuancer même entre MOI (Maîtrise d'œuvre interne) et MOE (Maîtrise d'œuvre externe). Généralement, quand on évoque les acteurs des systèmes d'information, on désigne, habituellement, par la maîtrise d'œuvre : les informaticiens et par la maîtrise d'ouvrage : les gestionnaires.

- ***Comité stratégique*** : est constitué des membres de la direction générale (ou du Directoire), il représente celle-ci pour l'ensemble des projets et intègre dans ses décisions la politique générale de l'entreprise d'une part, et les politiques d'investissements technologique, social, immobilier…, d'autre part.

- ***Comité de pilotage*** : est composé des responsables opérationnels de niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise. Il représente le comité stratégique pour un projet spécifique. Le comité de pilotage suit, le cas échéant, la réalisation opérationnelle du projet depuis son lancement jusqu'à sa date de fin.

2. Une méthodologie générale de gestion de projets

L'une des méthodologies normée les plus en vogue aujourd'hui est celle de H. Marchat[10]. Elle est constituée de cinq grandes phases comme indiqué dans la figure 4 suivante.
Chaque phase est constituée d'un certain nombre d'étapes, d'actions et de livrables. (Voir tableau 1).

3. Les méthodologies de gestion de projets en systèmes d'information

Il nous semble intéressant de présenter d'une manière très succincte les principales méthodes de gestion de projets en systèmes d'information développées par les pères fondateurs, avant d'exposer en détail le cycle

[7] Deyrieux, A., (2004) : « Le système d'information : nouvel outil de stratégie », Maxima, pages 108-109.

[8] Deixonne, J.-L., (2006) : « Piloter un projet ERP », Dunod, page 210.

[9] Lequeux, J.-L., (2002) : « Manager avec les ERP : architecture applicative », éditions d'Organisation, page 194 et suivantes.

[10] Marchat, H., (2003) : « Kit de conduite de projet », éditions d'Organisation.

Tableau 1 : *les phases, étapes, actions et livrables d'un projet. Source : Marchat, H., (2003) : « Kit de conduite de projet », éditions d'Organisation.*

1- Initialisation	***1-1- Réception***	Réceptionner la demande de projet du commanditaire	Demande de projet du commanditaire
		Examiner la demande du commanditaire	Réponse à la demande de projet
	1-2- Affectation	Officialiser la nomination du chef de projet	Note d'affectation du chef de projet
2- Préparation	***2-1- Objet***	Définir l'objet précis du projet	Note de cadrage
		Lister les motifs et définir le contexte	Note de cadrage (suite)
	2-2- Objectifs	Définir les objectifs de qualité	Note de cadrage (suite)
		Définir les objectifs de temps	Macro planning
		Définir les objectifs de charge et de coût	Macro planning de charge & Budget prévisionnel
		Définir les objectifs de communication	Stratégie de communication
		Définir les objectifs complémentaires	Note de cadrage (suite)
		Préciser les contraintes sur objectifs	Note de cadrage (suite)
		Vérifier l'adéquation entre les objectifs	Note de cadrage (suite)
	2-3- Domaine	Identifier le périmètre et les acteurs	Fichier des acteurs
		Définir la structure choisie pour la gestion du projet	Organigramme projet
		Définir les rôles des acteurs dans les structures projets	Fiche de poste Carte des acteurs
	2-4- Risques	Identifier, analyser et gérer les freins	Grille des freins
		Identifier, analyser et gérer les facilitants	Grille des facilitants
	2-5- Méthode	Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit	Fiche méthode
	2-6- Communication	Définir les axes, cibles et moyens de communication	Charte graphique Plan de communication
	2-7- Contractualisation	Rédiger la note de cadrage	Note de cadrage (suite)
3- Planification	***3-1- Planification Détaillée***	Définir l'environnement de planification	Charte de planification
		Ordonner la liste des tâches de fabrication du produit	Organigramme des tâches
		Affecter des durées ou des charges aux tâches	Planning détaillé
		Définir les liens entre les tâches	Planning détaillé (suite)
		Intégrer les tâches de gestion de projet	Planning détaillé (suite)
		Affecter les ressources aux tâches	Tableau des ressources Planning détaillé (suite)
	3-2- Validation	Optimiser le planning détaillé du prévu	Planning détaillé (suite)
		Valider, communiquer et enregistrer le planning	Contrat de planning
4- Pilotage	***4-1- Lancement***	Lancer la réalisation	Journal du projet Fiche du reporting
		Mettre en œuvre le plan de communication	Plan de communication (suite)
	4-2- Réalisation	Piloter la réalisation du produit	Conducteur de réunion Bilan intermédiaire Rapport flash Planning détaillé (suite)
5- Bilan	***5-1- Promotion***	Vendre le projet	Présentation de projet
	5-2- Désengagement	Mettre un terme à l'engagement contractuel	Note de désengagement
	5-3- Capitalisation	Organiser les réunions de débriefing	Bilan final du projet
		Archiver les dossiers du projet	Note d'archivage

chronologique du développement des systèmes, le management de projet selon la norme AFNOR et le management de projet selon les états du système et documents associés.

Force est de constater qu'il n'y a pas une seule méthodologie de gestion de projets en systèmes d'information, mais bel et bien une multitude d'approches et de démarches. En effet, comme le précise Louadi[11], le cycle de vie du développement d'un projet informatique a été présenté pour la première fois par Royce et vulgarisé par Boehm. Et déjà en 1970, Murdick avait dénombré au moins dix-sept versions différentes officiellement publiées et documentées.

Mais, généralement les méthodes se valent et ont des phases obligatoires notamment, celles situées au début et à la fin du projet (étude de faisabilité et maintenance), par contre, c'est au niveau de l'analyse, de la conception ou de la mise en œuvre que la nuance devient apparente et plus précisément au niveau des délais et de l'importance accordés à chacune des phases.
La figure 5 illustre parfaitement ce constat.

3.1. Cycle chronologique du développement des systèmes

Les activités de chaque projet peuvent être classées dans cinq grandes phases[12] comme illustré dans la figure 6 suivante. Cette classification est souvent la plus utilisée dans les projets de systèmes d'information. Néanmoins, aujourd'hui, dans un environnement « hyper » complexe, incertain et très concurrentiel, on trouve de nombreuses variantes à la structure de base. Ces variantes comprennent, entre autres, le prototypage[13], le développement en spirale[14], le développement rapide d'applications[15] et le développement conjoint d'applications[16].

Afin de garder une vison globale sur les phases capitales de la gestion d'un projet informatique nous proposons la méthode de l'Institut de Gestion de Projet (*Project Management Institute*) qui a instauré une approche *PMBOK* basée sur huit domaines[17] : portée, durée, coût, qualité, ressources humaines, communication, risque et approvisionnement.

Domaines de Gestion / Phases	*Planification*	*Analyse*	*Conception*	*Mise en œuvre*

Paradoxalement, la phase de support est souvent assimilée à la phase de maintenance du système. Alors en quoi consiste concrètement cette phase ?

Pour la méthode Merise[18] la maintenance est la dernière des étapes du cycle de vie d'un système. Le système en cours d'utilisation peut être revu ou corrigé, mais sans aller jusqu'à son remplacement total par un nouveau système d'information ou son abandon même si parfois la maintenance coûte plus chère à une organisation que le développement de nouvelles solutions.

Il est un fait indéniable de constater que la phase de la maintenance débute une fois le système livré. Elle a essentiellement pour but le maintien en ordre de marche du système développé. Ce même but est souvent décliné sous forme de trois principaux objectifs :
- Corriger les erreurs et anomalies.
- Améliorer la performance ou autres attributs.
- Adapter le système à un nouvel environnement.

Par ailleurs, les principales activités de maintenance peuvent concerner les axes suivants :
- Le suivi des demandes de modification et des rapports d'erreurs.
- La conduite du changement.
- La surveillance et l'amélioration des capacités et performances du système.
- La mise à niveau des architectures et logiciels.

[11] Louadi, M., (2006) : « Systèmes d'information organisationnels », Centre de publication universitaire, pages 344-345.

[12] Cette méthode est inspirée des travaux récents de Satzinger, Jackson, Burd, Simond et Villeneuve, (2003) : « Analyse et conception de systèmes d'information », les éditions Reynald Goulet Inc.

[13] L'approche de développement par prototypage est fondée sur le raffinement itératif d'un prototype expérimental. Ce sont essentiellement les phases de conception et de mise en œuvre qui sont modifiées (conception fonctionnelle, analyse et conception de prototypes, construction de prototypes, essai et évaluation des prototypes).
Cette approche est généralement privilégiée quand :
- Une partie des spécifications ne peut être entièrement définie indépendamment de la conception fonctionnelle ou détaillée.
- La faisabilité technique de certaines des fonctions du système est inconnue ou douteuse.
- Les outils de développement de prototypes sont assez puissants pour créer un système tout à fait fonctionnel.

[14] L'approche de développement en spirale est une méthode de développement où chaque itération peut inclure une combinaison d'étapes de planification, d'analyse, de conception ou de développement.

[15] Le développement rapide d'applications désigne un ensemble d'approches, de techniques, d'outils et de technologies de développement qui ont démontré leur capacité à écourter les calendriers de projets dans certaines conditions. On peut, par exemple, hâter la phase d'analyse en planifiant des réunions intensives avec les principaux participants afin d'expédier la collecte d'informations et la prise de décision.

[16] Le développement conjoint d'applications est une technique qui permet d'accélérer l'investigation des spécifications d'un système. L'approche normale des d'entrevues et de discussions, par exemple, exige beaucoup de temps. L'objectif du développement conjoint est de comprimer toutes ces activités en une série plus courte de séances entre les utilisateurs et les membres de l'équipe de projet.

[17] Il s'agit de la méthode : *PMBOK* (Project Management Body Of Knowledge).

[18] Tradieu, H., Rochfeld, A. et Colletti, R., (2003) : « La méthode Merise », Editions d'Organisation, page 293 et suivantes.

Figure 4 : *les cinq phases d'un projet classique. Source : Marchat, H., (2003) : « Kit de conduite de projet », éditions d'Organisation.*

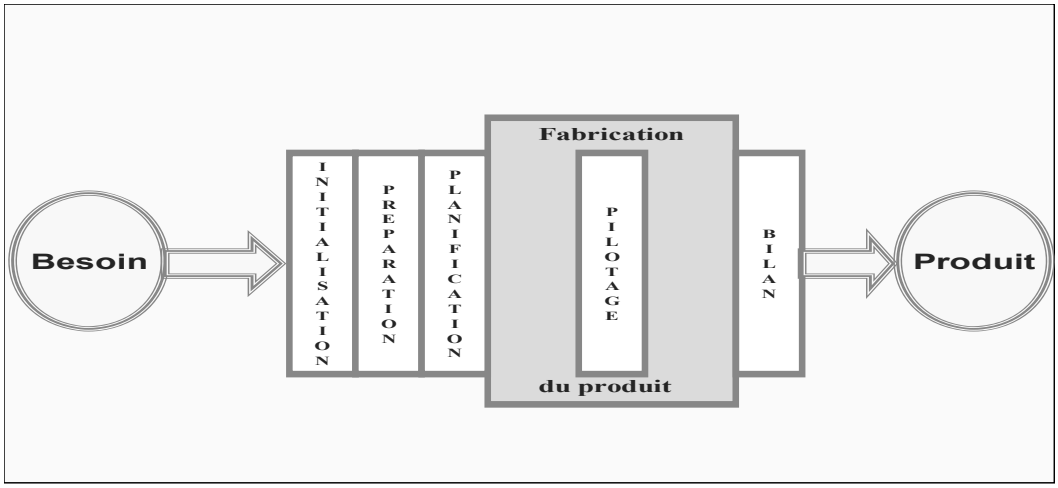


Figure 5 *: les principales méthodes de gestion de projets en systèmes d'information développés par les pères fondateurs. Source : Louadi, M., (2006) : « Systèmes d'information organisationnels », Centre de publication Universitaire, page 494.*

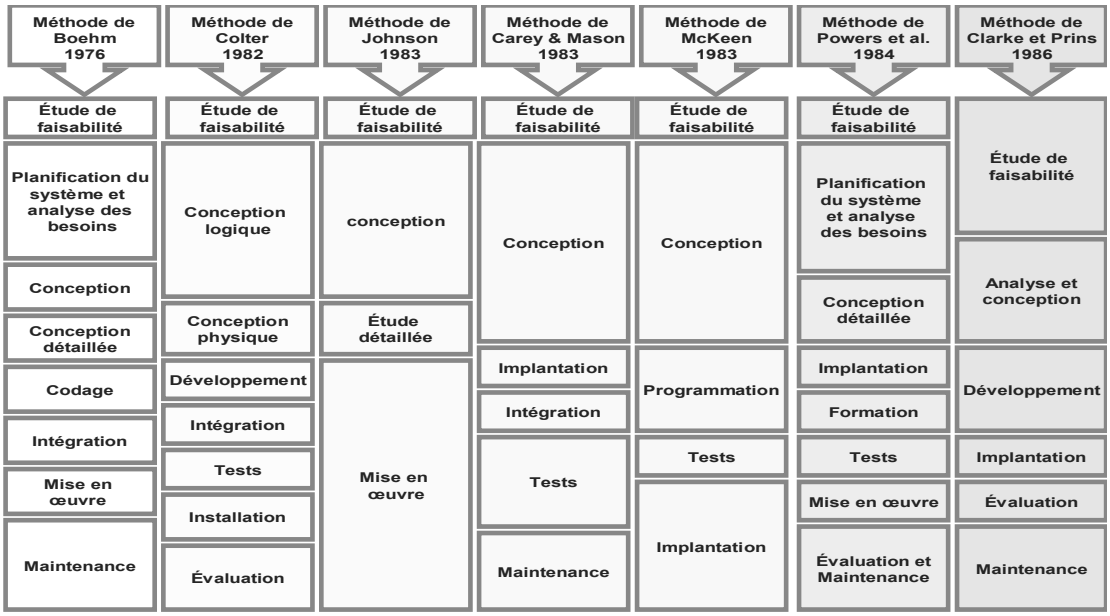


Figure 6 : *les cinq phases de gestion de projets informatiques. Source : Satzinger, J.W., Jackson, R.B., Burd, S.D., Simond, M. & Villeneuve, M., (2003) : « Analyse et conception de systèmes d'information », les éditions Reynald Goulet Inc. page 35.*

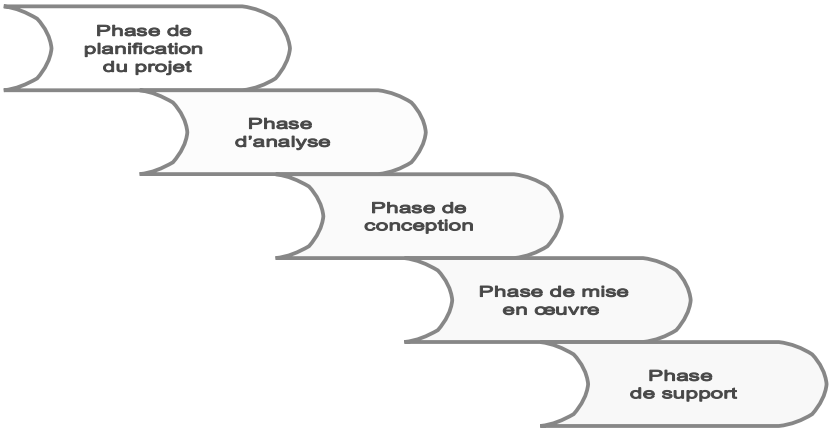


Tableau 2 : *les huit domaines de gestion et les phases d'un projet informatique. Source : Site WEB du Project Management Institute à http://www.pmi.org.*

Domaines de Gestion / Phases	***Planification***	***Analyse***	***Conception***	***Mise en œuvre***
Gestion de la portée	➢ **Identifier les objectifs** ➢ **Identifier les besoins administratifs** ➢ **Identifier les fonctions principales**	➢ **Définir les exigences détaillées** ➢ **Vérifier les exigences** ➢ **Consolider la portée** ➢ **Planifier la méthode de mise en application**	➢ **Contrôler le glissement de la portée** ➢ **Surveiller le journal des requêtes** ➢ **Evaluer les demandes de modification**	➢ **Contrôler le glissement de la portée** ➢ **Surveiller le journal des requêtes** ➢ **Evaluer les demandes de modification**
Gestion du temps	➢ **Créer la structure de répartition des travaux** ➢ **Créer le calendrier** ➢ **Identifier les jalons**	➢ **Ajuster/optimiser le calendrier** ➢ **Surveiller les progrès**	➢ **Ajuster/optimiser le calendrier** ➢ **Surveiller les progrès**	➢ **Ajuster/optimiser le calendrier** ➢ **Surveiller les progrès**
Gestion du coût	➢ **Faire l'analyse coût-avantage** ➢ **Etablir le budget/ trésorerie**	➢ **Surveiller les coûts permanents** ➢ **Mettre à jour cout-avantage**	➢ **Surveiller les coûts permanents** ➢ **Réviser le budget/trésorerie**	➢ **Surveiller les coûts permanents** ➢ **Réviser le budget/trésorerie**
Gestion de la qualité	➢ **Identifier les mesures de qualité** ➢ **Identifier les mesures de réussite du projet** ➢ **Etablir les procédures de contrôle de la qualité**	➢ **Contrôler la qualité au moyen de procédures et d'examens**	➢ **Contrôler la qualité au moyen d'examens**	➢ **Contrôler et surveiller les essais** ➢ **Surveiller l'essai du journal des erreurs** ➢ **Assurer la qualité du système final**
Gestion des Ressources Humaines	➢ **Identifier le chef de projet** ➢ **Elaborer un plan de dotation** ➢ **Recruter et doter**	➢ **Mettre sur pied les équipes** ➢ **Conduire la constitution des équipes** ➢ **Identifier/ajouter du personnel**	➢ **Fournir la formation à l'équipe** ➢ **Identifier/ajouter du personnel** ➢ **Conduire des examens de rendement**	➢ **Fournir la formation** ➢ **Conduire des examens de rendement**
Gestion des communications	➢ **Identifier les intervenants** ➢ **Elaborer un plan de communication** ➢ **Etablir des mécanismes de communication**	➢ **Examiner l'état** ➢ **Faire rapport de l'état** ➢ **Surveiller les communications internes**	➢ **Examiner l'état** ➢ **Faire rapport de l'état** ➢ **Surveiller les communications**	➢ **Examiner l'état** ➢ **Faire rapport de l'état** ➢ **Surveiller les communications**
Gestion du risque	➢ **Analyse de faisabilité et des risques** ➢ **Définir les plans de rechange**	➢ **Réévaluer les risques** ➢ **Surveiller les domaines à risque**	➢ **Réévaluer les risques** ➢ **Surveiller les domaines à risque**	➢ **Réévaluer les risques** ➢ **Surveiller les domaines à risque**
Gestion de l'approvisionnement	➢ **Identifier les options d'achat** ➢ **Identifier les fournisseurs potentiels**	➢ **Rédiger les CPS** ➢ **Obtenir des soumissions** ➢ **Choisir les fournisseurs** ➢ **Rédiger les contrats**	➢ **Surveiller les produits livrables**	➢ **Surveiller les produits livrables**

- La mise à jour de la documentation système et utilisateurs suivant les modifications déjà entreprises.

3.2. Le Management de projet selon la norme AFNOR

L'internalisation de la méthode Merise à travers le Modèle-Entité-Relation (MER) a rendu la norme AFNOR Z67-101 de plus en plus utilisée par les différents éditeurs et intégrateurs. Cette norme spécifie (voir la figure 7) les six phases du découpage d'un projet informatique depuis la phase de l'étude préalable jusqu'à la maintenance de la solution informatique.

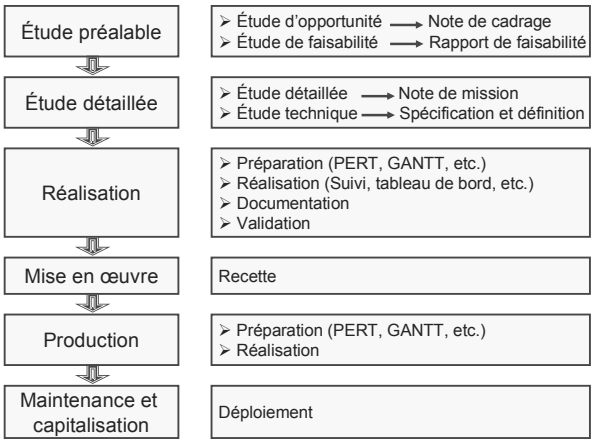


Figure 7 : *le management de projet selon la norme AFNOR N° Z67-101.*

3.3. Le Management de projet selon les états du système et documents associés

Nous l'avons déjà vu, l'élément de sortie final d'un projet consiste à fournir soit un produit physique, soit un document qualifié de livrable(s) du projet. Et chaque projet est regardé comme étant une succession de phases et à chaque phase doit correspondre une documentation associée.

Ainsi, on distingue cinq états du système qui sont :

1) ***L'état fonctionnel*** du produit génère la pièce maîtresse du projet à savoir le cahier des charges fonctionnel. Ce document précise un ensemble de fonctions comme les fonction principales, techniques, contraintes induites ou fonctions complémentaires.
2) ***L'état spécifié*** correspond, quant à lui, au cahier des charges technique (ou cahier des clauses techniques particulières) qui est le résultat d'une analyse approfondie des besoins et spécifications techniques.
3) ***L'état défini*** n'est rien d'autre qu'un dossier de définition qui précise et définit, après des études détaillées et des méthodes, les meilleures solutions techniques retenues.
4) ***L'état réalisé*** coïncide avec la mise en pratique des procédés techniques de réalisation pour la mise en œuvre de la solution. Cet état s'achève avec les tests de plusieurs natures (unitaire, d'intégration, etc.) et engendre la phase de recette qualifiée également de qualification ou d'homologation. Dans le cas des projets informatiques, il y a l'obligation d'une mise en exploitation sur site pilote après la réalisation, pour valider l'adéquation de la solution aux spécifications techniques et fonctionnelles.
5) ***L'état vivant*** est la dernière étape du processus, elle correspond au transfert définitif à l'exploitant, c'est-à-dire la mise à sa disposition du livrable final.

4. Les modèles de gestion de projets informatiques

Généralement, les modèles de gestion de projets informatiques sont très nombreux, mais nous allons nous focaliser sur les plus utilisés qui sont au nombre de cinq.

4.1. Le modèle de la cascade (figure 8)

Le modèle de la cascade a été développé pour la première fois dans les projets de BTP suivant les deux principes simples suivants :

- On ne peut pas construire les toits avant les fondations.
- Une modification en amont du cycle a un impact majeur sur les coûts en aval.

Dans ce modèle, chacune des sept phases est achevée par la production d'un ou de plusieurs documents selon des dates précises. Le modèle propose également une démarche de réduction des risques étant donné que l'on ne peut passer à une phase postérieure que si les résultats antérieurs sont totalement satisfaisants et validés.
De même, et à l'exception des deux dernières phases, le processus de validation-vérification a rendu le modèle itératif, c'est-à-dire qu'une phase peut remettre en cause celle qui la précède.

4.2. Le modèle par phases (figure 9)

Le modèle par phases est similaire au modèle en cascade où la fin d'une phase engendre le début de la phase suivante et ainsi de suite. Le principe de base étant le chevauchement et la validation des phases. Les réunions programmées des différents comités de projet (suivi, pilotage et stratégique) permettent, en effet, de valider l'acquisition d'un état du système et d'autoriser le démarrage de la phase suivante.

Ainsi, comme illustré dans la figure 9 à la phase de

conception succède celle de la définition technique. C'est la phase de l'étude générale qui engendre celle détaillée jusqu'aux essais et déploiement de la solution retenue.
Souvent la maintenance est considérée comme ne faisant pas partie du modèle, car elle relève d'un autre projet qualifié de MCO (Maintien en Conditions Opérationnelles) pour les systèmes en temps réels, TPM (Topomaintenance) ou TMA (Tierce Maintenance Applicative) pour les projets d'*outsourcing*.

4.3. Le modèle en V

Dans le modèle en V (figure 10), qui est devenu un standard en matière des projets informatiques, les niveaux de vérification et de validation sont très déterminants. Le système est découpé sous forme de sous systèmes qui seront développés et testés d'une manière séparée.
Les trois phases d'étude sont validées par des vérifications après réalisation de la manière suivante :

- La phase d'étude préalable est validée par la réception en ce sens que c'est le processus de qualification qui entérinera la recevabilité du livrable réalisé ;
- La phase d'étude détaillée est entérinée par l'intégration du logiciel dans le système d'information après avoir réussi les tests d'intégration ;
- La phase d'étude technique est confirmée par des tests unitaires. Elle doit répondre parfaitement aux spécifications techniques de la solution choisie.

Figure 8 : *Le modèle de la cascade.*

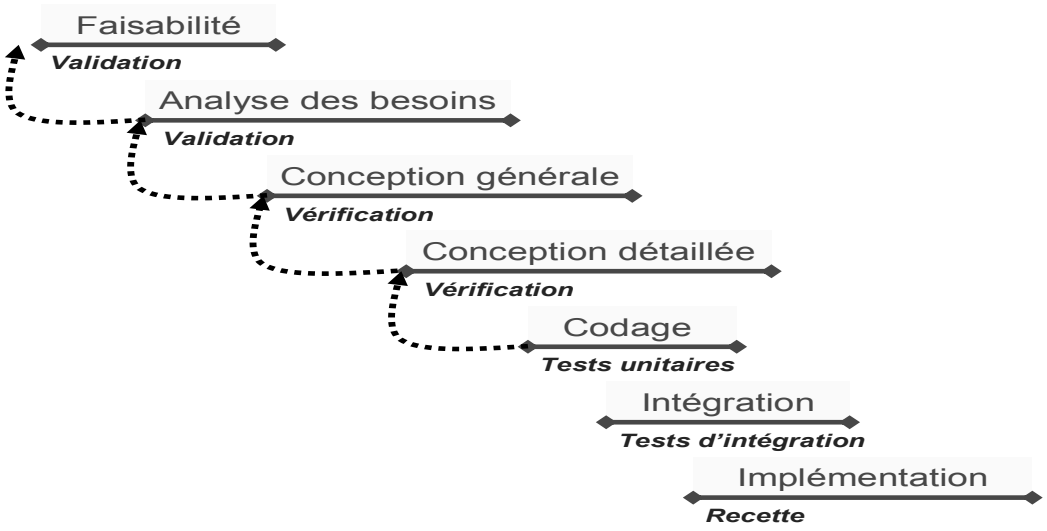
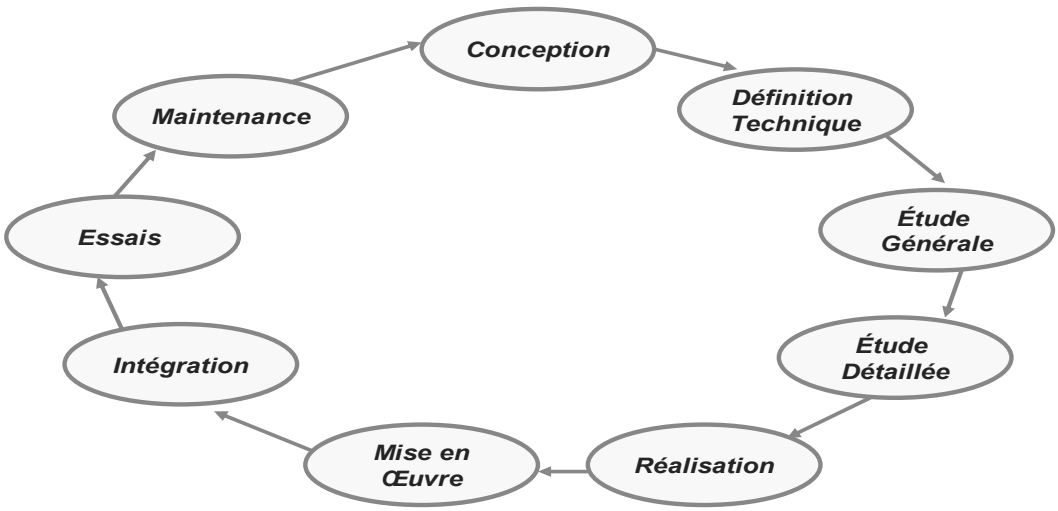


Figure 9 : *Le modèle par phases.*



4.4. Le modèle du développement rapide RAD

Le modèle du développement rapide des applications RAD (*Rapid Application Development*), (figure 11), était créé pour éviter l'inadaptation des logiciels réalisés aux besoins réels des utilisateurs.

La construction des maquettes par des outils comme le CASE (*Computer Aided Software Engineering*) permet certes de développer le système, néanmoins des itérations successives demeurent toujours nécessaires pour mieux cerner les besoins des utilisateurs.

4.5. Le modèle en spirale

Le modèle en spirale (figure 12) s'inscrit d'emblée dans un cycle évolutif. Il concerne en premier chef l'implémentation des solutions ERP.

En réalité, la solution finale ou le système d'information cible s'inscrit dans une période relativement longue en intégrant progressivement les différents modules (achats et approvisionnement, production, comptabilité, etc.).

5. La méthodologie de gestion de projets ERP

Un ERP (*Entreprise Ressources Planning*), d'aujourd'hui, représente la concrétisation du rêve d'hier des CIM (*Computer Inergrated Manufacturing*) et des MIS (*Management Information System*).

Aujourd'hui la connaissance, la parfaite maîtrise, voire même l'expertise pointue dans certains domaines comme la finance, la production, la vente, les ressources humaines ou l'informatique ont rendu le processus d'intégration fonctionnelle et organisationnelle des applications informatiques chose relativement aisée et facile à entreprendre.
Les ERP ou progiciels de gestion intégrés permettent le management de l'ensemble des services de l'entreprise en optimisant les processus du traitement des affaires et en améliorant la productivité globale.
Comme le précise Deixonne[19], un ERP est une application qui permet à une entreprise de gérer et d'optimiser l'ensemble de ses ressources. C'est également, un ensemble de modules applicatifs intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des pro-

[19] Deixonne, J.-L., (2006) : « Piloter un Projet ERP », Dunod, pages 10-11.

Figure 10 : *Le modèle en V.*

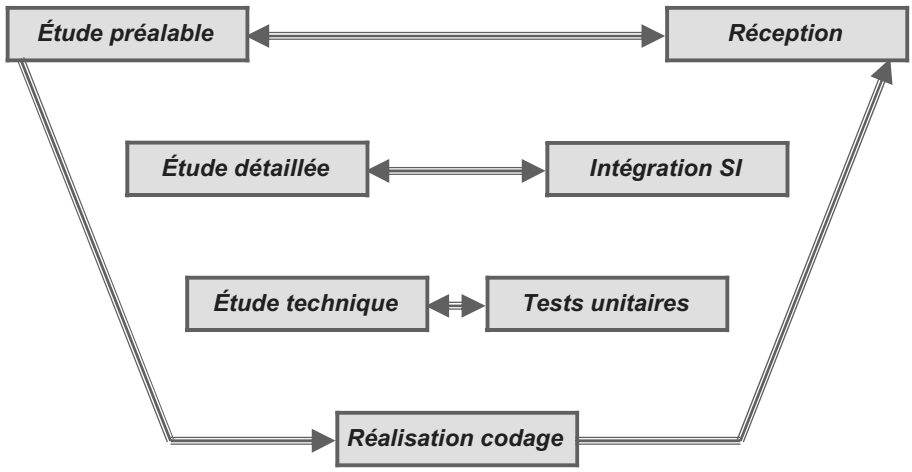
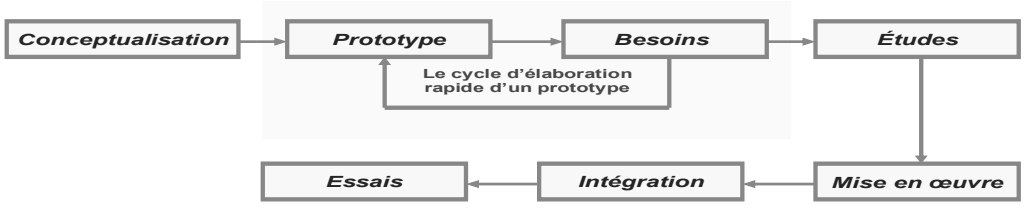


Figure 11 : *le modèle du développement rapide RAD.*



cédures de l'entreprise et permettant au personnel de l'entreprise de travailler sur une base de données unique[20].

Pour Lequeux[21] un ERP est un sous ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globales ci-dessous : (figure 13)

- Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus.
- Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données.
- Adaptation rapide aux règles de fonctionnement professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise.
- Unicité d'administration du sous système applicatif (les applications).
- Uniformisation des interfaces homme-machine (mêmes écrans, mêmes boutons, mêmes familles de barres menu, mêmes touches de fonction et de raccourcis, etc.).
- Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs.

Toutefois, en matière de management de projet, il y a une différence de taille entre un projet ERP et un projet de développement classique. En termes différents, il est nécessaire de savoir quelles sont les principales différences qui existent entre ces deux types de projets ?

En réalité, la question de leadership se pose d'une manière captivante.
En effet, un projet ERP va solliciter une plus grande implication de la part aussi bien des utilisateurs que de leurs managers. Ils resteront les leaders du projet depuis la phase du choix du produit jusqu'à la phase de déploiement.
En revanche, dans un projet de développement spécifique classique le leadership est incontestablement réservé aux seuls informaticiens.

Par ailleurs, la principale tâche des informaticiens, qui sont souvent aidés par des consultants/SSII[22], consiste à réaliser l'intégration du progiciel (reprise des données pour initialiser le système, interfaces avec l'existant, tests, paramétrages, validations informatiques, etc.) et dans certains cas ils sont également appelés à colmater les brèches « fonctionnelles » du progiciel.

En outre, le projet ERP est généralement multiutilisateur, multisite et multiactivité…, ce qui ne passe pas sans une organisation bien huilée des différentes équipes et parties prenantes et une gestion efficace des projets, plus rigoureuse qu'un simple développement spécifique classique.

5.1. Les phases d'un projet ERP

Dans son célèbre ouvrage : « ERP et progiciels de gestion intégrés »[23] Tomas énonce douze phases essentielles pour gérer efficacement les projets ERP.

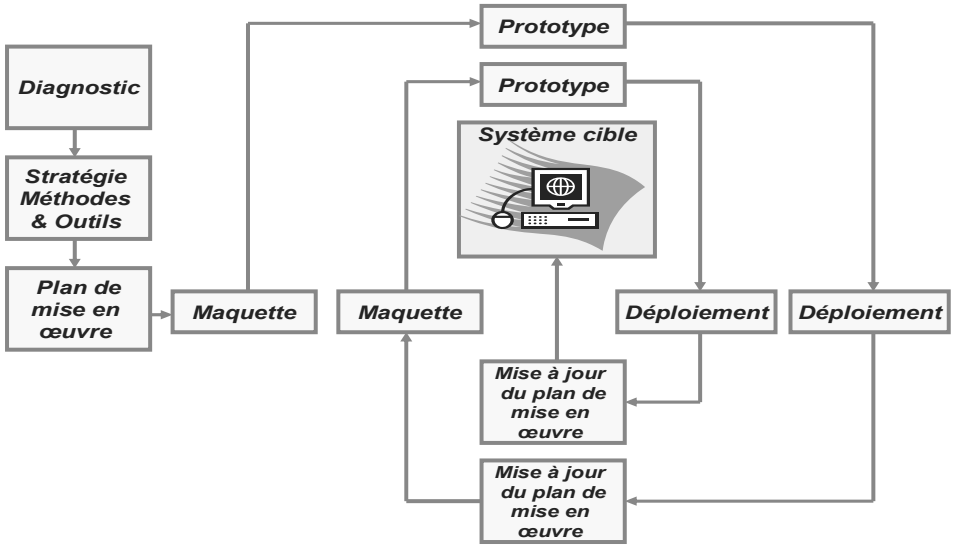
[20] Grenier, C. & Moine, C., (2003) : « Construire le système d'information de l'entreprise », éditions Foucher, page : 85.

[21] Lequeux, J.-L., (2002) : « Manager avec les ERP », édition d'organisation, page 33 et suivantes.

[22] Société de service et d'ingénierie informatique.

[23] Tomas, J.-L., (2002) : « ERP et progiciels de gestion intégrés : sélection, déploiement et utilisation opérationnelle », Dunod.

Figure 12 : *Le modèle en spirale.*



Incontestablement, ***la planification*** vient en premier lieu, elle revêt un caractère crucial en matière de gestion des projets ERP. Elle permettra non seulement de recadrer les objectifs, de les décliner sous forme de phases, activités et tâches, mais aussi de mesurer chacune de ces activités par des indicateurs de performance et surtout de générer des livrables[24] ou points de sortie.

L'analyse opérationnelle vient en suite pour étudier les processus élémentaires et leur évolution. A ce niveau, il faut ***constituer les équipes*** en formant et informant quatre groupe d'acteurs dans le projet : le management, le comité de pilotage du projet, les équipes de mise en œuvre (qui se chargeront du paramétrage) et les équipes de l'infrastructure technique (les informaticiens).

L'adéquation et la configuration cherchent à définir la manière selon laquelle il va falloir implanter les principaux processus dans l'ERP et à paramétrer ceux-ci afin d'obtenir un premier prototype. ***Les simulations en taille réelle*** permettront aux intervenants d'affiner le paramétrage en testant le fonctionnement, la cohérence et la conformité des choix effectués. La fermeture des trous fonctionnels met en exergue les fonctionnalités non couvertes en standard par le produit. Il est important de savoir dans quels cas l'entreprise peut s'adapter au produit pour éviter des développements spécifiques, mais si cela s'avère impossible, il est alors nécessaire de faire réaliser par les informaticiens des ***modifications spécifiques*** compatibles avec l'ERP. Ces derniers se chargeront pareillement de la ***création des liens avec l'environnement***, autrement dit, la reprise des données et les interfaces avec les systèmes existants.

La documentation utilisateur décrit, quant à elle, les procédures opérationnelles mises en œuvre dans l'ERP ainsi que les modifications spécifiques probables. La ***formation des utilisateurs*** identifiera les profils concernés et organisera des actions de formation adaptées aux besoins des futurs utilisateurs. Finalement, vient la ***mise en production*** qui n'est en fait qu'une étape avant le ***déploiement*** sur les autres sites et activités.

La figure 14 récapitule l'ensemble de ces douze phases et leur place sur une échelle de temps.

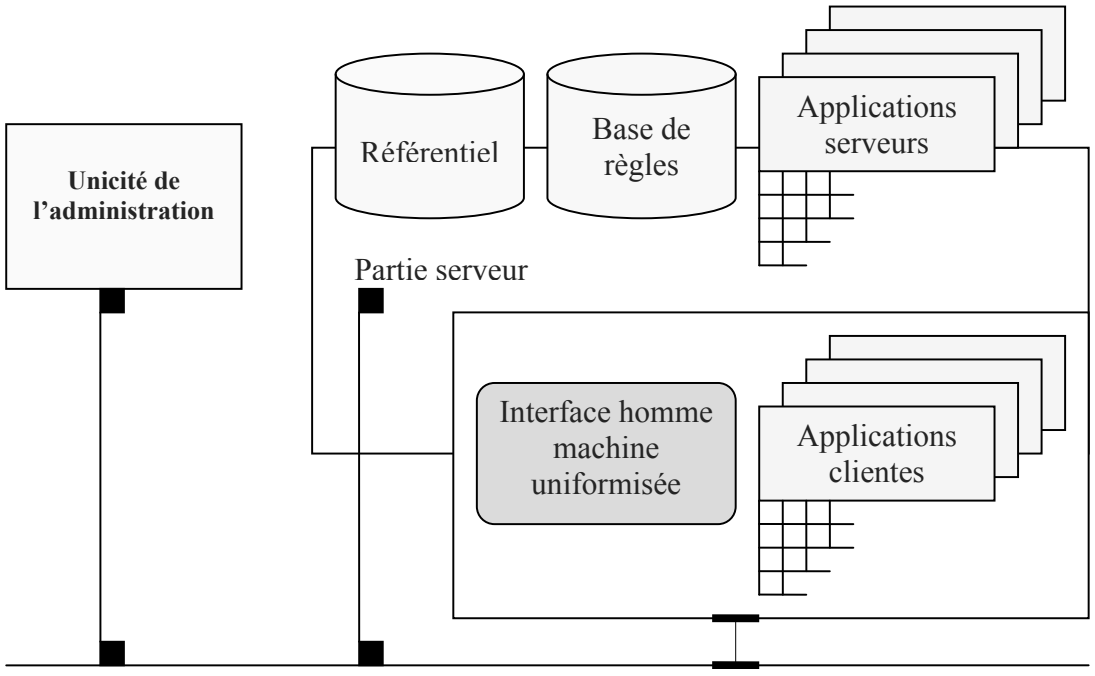
5.2. Les rapports fondateurs des projets ERP

Il est unanimement admis que les rapports fondateurs d'un projet ERP sont au nombre de huit. Si un document fait défaut, cela signifie tout simplement que le travail n'a pas été fait par des professionnels et qu'il y a un grand risque de dérapage.

Quels sont donc ces huit principaux rapports fondateurs ?

[24] Aujourd'hui, les auteurs francophones utilisent également le terme « délivrable » qui correspond à un produit (document) fini marquant l'achèvement d'une activité du projet.

Figure 13 : *Le concept d'ERP. Source : Lequeux, J.-L., (2002) : « Manager avec les ERP », édition d'organisation, page 37.*



1) Les études d'opportunités et l'audit effectué préalablement au lancement du projet. Elles doivent contenir : la description des états des lieux, le débroussaillage des objectifs recherchés et la définition du cadre général et des limites du projet.
2) Les modèles conceptuels qui retracent le fonctionnement de l'entreprise.
3) Les modèles organisationnels.
4) Les autres modèles de données.
5) L'architecture cible du système incluant l'ensemble des couches logicielles recherchées.
6) Le cahier des charges.
7) La charte des normes et standards.
8) Le plan d'assurance qualité.

Il nous semble que les trois derniers points à savoir le cahier des charges, la charte des normes et standards et le Plan d'Assurance Qualité méritent une explication relativement approfondie afin de mieux mettre en exergue leur importance et contenu.

A. Le cahier des charges

Le premier acte d'un projet effectif n'est rien d'autre que l'élaboration d'un cahier des charges. Ce dernier doit au moins décrire les dix points suivants :
1) Décrire les contraintes environnementales.
2) Spécifier les besoins en terme de métier.
3) Décliner les modèles conceptuels de communication et de distribution.
4) Spécifier l'architecture du système applicatif.
5) Spécifier les applications.
6) Spécifier les interfaces.
7) Spécifier l'intégration.
8) Spécifier les rôles des intervenants (éditeurs, distributeurs et intégrateurs).
9) Spécifier les besoins de support des produits ;
10) Évaluer le coût de fonctionnement et le coût global.

B. La charte des normes et standards

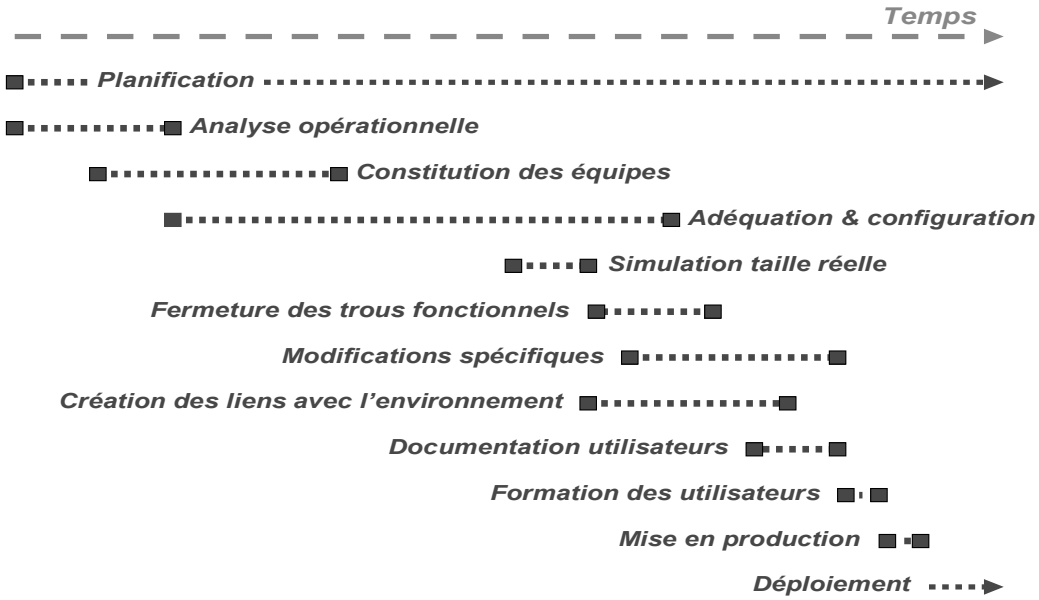
La charte des normes et standards (CNS) ne doit pas être un document d'assurance qualité bis, car elle n'a pas les mêmes objectifs.
En effet, une CNS vise à atteindre trois objectifs fondamentaux :
- Normaliser les choix informatiques en fonction des applications que l'on veut implanter.
- Décrire de façon synoptique les standards qui régissent l'existant en vue de cadrer les évolutions dans un contexte d'homogénéité.
- Définir de façon précise les formes, contenus et formats d'échange des fichiers et données informatiques entre les différents clients (interne et externes).

Idéalement, pour assurer une certaine flexibilité et être facilement applicable, une CNS doit contenir trois grandes parties :

1) Standards et normes des infrastructures :

- Les standards de système (systèmes d'exploitation, standards des bases de données, les systèmes de gestion des réseaux locaux…).
- Les standards de développements (le niveau d'approche objet, les développements informatiques, les développements d'applications de gestion…).
- Standards d'administration (droits d'utilisateurs, ges-

Figure 14 : les douze phases de la gestion de projet ERP. Source : Tomas, J.-L., (2002) : « ERP et progiciels de gestion intégrés : sélection, déploiement et utilisation opérationnelle », Dunod.



tion des mots de passe, procédures de sauvegarde et archivage…).

2) Standards et normes des progiciels :

- La structure des entrées sorties et standards de convertisseurs.
- La structure des données.
- Les standards des accès à l'application.
- Les standards de documentation.
- Les certifications dans le domaine des progiciels.
- Les règles générales en vigueur et les évolutions.
- Les règles internes.

3) Standards et normes de communication vers l'extérieur :

- Les standards de télécommunication (réseau étendu ou WAN : *Wide Area Network*).
- Les standards EDI (EDIFACT : *Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport* ; JEDI : *Joint EDI* ; TEDIS : *Trade EDI Systems*…).
- Les standards Web : (Intranet, Extranet, Internet grand public…).

C. Le Plan d'assurance qualité (PAQ)

La qualité est d'une importance considérable aussi bien pour les systèmes d'information que les processus ou les systèmes de gestion. L'assurance qualité (ou de la qualité) est le processus qui assure qu'un système d'information satisfait les normes minimales de qualité déterminés par la direction, le personnel d'implémentation et les utilisateurs.

Souvent l'assurance qualité est limitée à la détection des bogues, ce qui est une vision limitée et réductrice de ce qu'elle permet de réaliser[25].

Par contre, le PAQ ou Plan d'assurance qualité logiciel (PAQL) est un recueil de documents formalisés regroupant l'ensemble des dispositions organisationnelles, fonctionnelles et techniques prises dans le cadre des projets SI afin d'en assurer la qualité.
Le PAQ est par nature un document changeant qui doit évoluer tout au long de la vie du projet. Il s'impose d'office à l'ensemble des parties prenantes du projet et sa rédaction et mise à jour sont assurées par le responsable qualité du projet.

D'une manière très exhaustive, un PAQ est composé de trois tomes[26] :

- Le tome 1 indique le référentiel du document dans la recherche de la qualité du projet, explicite l'influence de certaines de ses caractéristiques sur la construction de sa qualité et présente sommairement les deux documents suivants : le Plan de développement logiciel (PDL) et le Plan de vérification de la qualité logiciel (PVQL) ;
- Le tome 2 appelé également PDL relate les caractéristiques générales du projet, son organisation interne, les méthodes et la démarche de développement adoptée ainsi que les outils de conception, de réalisation et de management de projet retenus ;
- Le tome 3 appelé également PVQL présente la vision qualité du projet, les documents produits pour le suivi de la qualité et décrit d'une manière détaillée les procédures de vérification de la qualité ainsi que l'évaluation des moyens choisis pour le développement.

Conclusion

Cet article nous a permis d'identifier et de décrire les principales approches et les différents modèles qui existent en matière de management des projets des systèmes d'information.
Incontestablement, c'est la réalité d'une entreprise, son mode de management et son environnement aussi bien interne qu'externe qui vont lui imposer la méthodologie à suivre et les outils à mettre en œuvre pour assurer la réussite d'un projet SI.

[25] Satzinger, J.W., Jackson, R.B., Burd, S.D., Simond, M. & Villeneuve, M., (2003) : « Analyse et conception de systèmes d'information », Les éditions Reynald Goulet Inc., page : 619.

[26] Lafitte, M., (2003) : « Les grands projets de systèmes d'information dans les établissements bancaires », édition Revue Banque, page 124.

Bibliographie

Boyer, L. & Equilbey, N., (1999) : « Organisation : Théories et applications », éditions d'Organisation.

Deixonne, J.-L., (2006) : « Piloter un Projet ERP », Dunod.

Deyrieux, A., (2004) : « Le système d'information : Nouvel outil de stratégie », Maxima.

Grenier, C. & Moine, C., (2003) : « Construire le système d'information de l'entreprise », éditions Foucher.

Jolivet, F., (2003) : « Manager l'entreprise par projets », éditions Management et Société.

Lafitte, M., (2003) : « Les grands projets de systèmes d'information dans les établissements bancaires », édition Revue Banque.

Lequeux, J.-L., (2002) : « Manager avec les ERP : Architecture applicative », éditions d'Organisation.

Lequeux, J.-L., (2002) : « Manager avec les ERP », édition d'Organisation.

Louadi, M., (2006) : « Systèmes d'information organisationnels », Centre de publication universitaire.

Marchat, H., (2003) : « Kit de conduite de projet », éditions d'Organisation.

Satzinger, Jackson, Burd, Simond et Villeneuve, (2003) : « Analyse et conception de systèmes d'information », Les éditions Reynald Goulet Inc.

Tomas, J.-L., (2002) : « ERP et progiciels de gestion intégrés : sélection, déploiement et utilisation opérationnelle », Dunod.

Tradieu, H., Rochfeld, A. et Colletti, R., (2003) : « La méthode Merise », éditions d'Organisation.

Voirin, G., (2004) : « Définir les fonctions », éditions d'Organisation.

Doutes et Perspectives théoriques sur les indicateurs d'évaluation de l'empowerment en Afrique du Sud

Marc Valax
Maître de conférences
IAE de Pau et des Pays de l'Adour
marc.valax@univ-pau.fr

Introduction

La mondialisation apparaît comme un facteur important de transformation des économies. Ce phénomène réactive la question de la convergence ou de la divergence des évolutions des modes de fonctionnements des nations et du monde des affaires.
« Il a suffi de quelques semaines pour que la nation sud-africaine passe d'un optimisme raisonnable à une déprime inquiétante. Malgré les assurances données par le Gouvernement, le moral des ménages et du monde des affaires est en berne. Le modèle économique choisi par l'Afrique du Sud semble avoir atteint ses limites. Le pays a opté pour un libéralisme économique tempéré par une forte implication de l'État censé accélérer les changements, réparer les injustices du passé et assurer la protection des plus pauvres. Il semble que dans ses missions, notamment de régulation, le gouvernement ait largement failli ». Le constat de F. Pompey (2008)[1] est sans appel. Il mérite toutefois d'être nuancé car la bonne gouvernance (Charreaux, 2005)[2] n'est pas seulement une somme de chiffres économiques. Malgré les doutes et la crise actuelle[3], l'Afrique du sud reste la première économie du continent africain, dont elle forme à elle seule un quart du PIB. Les entreprises sud-africaines semblent prospères, participatives et compétitives tant sur le marché africain que mondial.

Notre problématique est de plaider pour une autre vision de la bonne gouvernance qui doit plutôt être analysée dans ses enjeux et ses représentations en tant que processus politique et organisationnel d'empowerment complexe et long terme de la population sud-africaine :

- D'un point de vue politique, l'empowerment désigne les résultats possibles d'un processus de transfert des ressources de pouvoirs de l'État vers la société civile noire, la modification du rapport entre l'individu (comme sujet politique et social) et l'État. De ce fait, les résultats d'un processus d'empowerment sont indissociables d'une analyse de la transformation des liens

[1] Pompey, F. (2008) « Le modèle sud-africain doute de lui-même », *Le Monde Economie*, 26 février, p. 4.

[2] Charreaux, G. (2005) « Le gouvernement d'entreprise » in *Encyclopédie des RH*, 2nde édition, p. 569

[3] La première puissance économique du continent africain est en crise. La monnaie nationale (le rand) s'est cette année nettement dépréciée et face au dollar elle a perdu 12 % de sa valeur. L'inflation jusque là plus ou moins maîtrisée s'emballe avec 8,6 % en 2007. Selon l'institut sud-africain des relations entre les races, le nombre de personnes vivant en dessous du seuil d'extrême pauvreté a doublé en dix ans passant de 1,9 à 4,2 millions, soit aujourd'hui 8,8 % de la population totale. Le chômage reste à un niveau record, avec un taux officiel de 27,5 % mais les syndicats l'estiment proche de 40 %.

sociaux et politiques en même temps qu'ils alimentent un débat plus général sur la démocratie en Afrique du Sud (Darbon & Foucher 1999)[4].

- D'un point de vue organisationnel, l'empowerment est l'une des notions clefs du management participatif. Il peut être défini dans ce cadre, comme *« la possibilité d'améliorer les conditions de travail et l'efficacité organisationnelle en recourant à la prise de parole »* ; ou d'un autre point de vue, comme *« l'utilisation de la prise de parole pour promouvoir la participation active et l'implication des membres de l'organisation »* (Putnam, Phillips, Chapman, 1996)[5].

Il est intéressant de considérer le sens du terme anglo-saxon d'empowerment car il est souvent seulement traduit en français par le mot « responsabilisation ». Empowerment, littéralement « donner du pouvoir », consiste à *« favoriser une montée en puissance. L'empowerment vise à libérer les énergies et les initiatives, à donner des moyens et des marges de manœuvre pour que chacun exerce des responsabilités et utilise ses ressources personnelles »* (Noyé, 2003)[6].
Une étude approfondie des enjeux du pouvoir politique, des représentations théoriques de la division du travail et de la coordination dans les organisations sud-africaines permet de mieux comprendre l'empowerment et de pouvoir analyser la nature intrinsèque du Black Economic Empowerment.

Ce papier de recherche s'organisera en deux parties :

1 - L'environnement institutionnel de la GRH en Afrique du Sud.

2 - Les incertitudes actuelles sur les indicateurs d'évaluation de l'empowerment en Afrique du Sud.

1 - L'environnement institutionnel de la GRH en Afrique du Sud

Il a fallu attendre 1994 pour que les premières élections libres en Afrique du Sud conduisent l'African National Congress au pouvoir et Nelson Mandela à la présidence du Pays. L'un des piliers central de la politique économique a été le Black Economic Empowerment dont les objectifs fixés sont prévus pour être atteints en 2011 et devraient être soutenus par une loi cadre[7]. Le rapport énonce que 25 % du capital des sociétés cotées au Johannesburg Stock Exchange (JSE) devrait être détenu par des intérêts noirs. 40 % au moins des directeurs exécutifs et non exécutifs des sociétés cotées au JSE devraient être noirs. 50 % au moins des fournisseurs de l'État et des entreprises publiques devraient être issus du Black empowerment, dont 30 % serait composé de PME. Au-delà des défis chiffrés à atteindre, le concept d'empowerment fait ici écho à un processus interventionniste réglementé, coercitif ou non, pour amener un groupe de personnes se trouvant dans des conditions incapacitantes historiquement, politiquement, économiquement ou socialement, à prendre le pouvoir sur leur destinée.

La notion d'empowerment est ici intrinsèquement associée à celle de développement. Le BEE n'est pas ici une option mais une nécessité risquée pour certains (liée aux incertitudes et aux coûts afférents), une nécessité plein d'opportunités pour d'autres pour faire émerger une société où la richesse et le bien-être ne sont plus l'apanage de quelques-uns.

1.1. Les conditions institutionnelles auxquelles est confronté le Black Economic Empowerment

Selon Genre-Granpierre (2004)[8] le BEE a connu une première phase de 1994 à 1998 peut être résumée comme une phase d'auto-récompense des nouveaux leaders politiques. Elle a consisté à favoriser la création de conglomérats noirs reposant sur des mécanismes purement financiers cotés en bourse ou non, et a conduit à la constitution d'une classe de rentiers noirs.
« La mise en œuvre du BEE dite Broad-Based, ne constitue pas une réponse unique globale aux problèmes structurels de l'économie sud-africaine, mais une réponse politique aux critiques d'enrichment of the few qui ont porté sur la première génération d'empowerment ». (2004, p. 104).
Pour Habchi (2004)[9], la nouvelle politique dite broad-based dont l'objectif était d'élargir la base des populations concernées se traduit par un effort de promotion de la participation des populations historiquement désavantagées dans l'ensemble de l'économie.
Ainsi, le BEE a été amené à définir des critères plus larges comme la formation et la promotion des noirs à tous les échelons de l'entreprise plutôt que la seule détention capitalistique boursière des sociétés. Ce n'est qu'avec

[4] Darbon, D. & Foucher, M. (1999) *L'Afrique du Sud, puissance utile ?*, Édition Belin, Collection Frontières, p5.

[5] Putnam, L. Philipps, N. & Chapman, p. (1996) "Metafors of communication and Organization" in Stewart, C., Hardy, C. & Walter, R. (1996) *Handbook of Organization studies*, Sage, New York.

[6] Noyé, D. (2003) Déléguer et responsabiliser, *INSEP Éditions*, Paris.

[7] L'intégralité du rapport est disponible sur le site www.bmfonline.co.za/bee rep.htm.

[8] Genre-Grandpierre, G. (2004) « Le Black Economic Empowerment en Afrique du Sud : Fondements, contraintes et risques », *Revue Afrique Contemporaine*, Eté, pp.95-108.

[9] Habchi, L. (2004) « Les chartes sectorielles du Black Economic Empowerment : une transition en douceur ? », *Revue Afrique Contemporaine*, Eté, pp.109-117.

l'avènement récent du BEE que l'actionnariat salarié (Employee Stock Ownership Plan) est reconnu de plus en plus comme un outil privilégié pour promouvoir la participation des noirs au dynamisme des entreprises (Reynolds, 2003)[10] par un empowerment direct (participation au capital, positionnement hiérarchique). Le développement des ressources humaines par une équité de recrutement et le développement des compétences est aussi sollicité. L'empowerment indirect peut aussi être un complément par une politique d'achat en faveur de la promotion des fournisseurs noirs et le financement d'entreprises promues par les noirs.

Le BEE doit alors être considéré comme une politique novatrice pour une transition à long terme. Comme le rappelle Rossouw (2006)[11], *« au pouvoir depuis plus de 10 ans, le pouvoir est de plus en plus critiqué. En effet, si le taux de croissance s'élève à 4 %, la société sud-africaine demeure l'une des plus inégalitaires au monde. À la question sociale s'ajoute celle des séquelles de l'apartheid, que l'ANC a décidé de combattre par des mesures contestées de discrimination positive ».*

Ainsi, le BEE doit alors globalement être soutenu, moins pour des raisons purement économiques que pour des raisons politico-sociales, même s'il comporte intrinsèquement des mécanismes de distorsion de marché[12]. Ces derniers doivent impérativement être compensés par une forte croissance. L'empowerment ne peut à lui seul engendrer cette croissance, ce qui risque de conduire à une frustration des noirs pauvres (40 % de la population) comme des blancs riches tentés par l'immigration.
La communauté noire représente encore l'essentiel des classes défavorisées. Le BEE est actuellement très critiqué en Afrique du Sud (Pompey, 2008). *« L'Afrique du Sud du miracle économique des années 1990 est-elle en voie de récession, voire de « zimbabweïsation » par allusion à la situation catastrophique de l'État voisin ? À la longueur des pages, les journaux économiques s'interrogent, répétant pour le moment qu'il ne faut pas paniquer ».*

1.2. Visions implicites et logiques d'action dans une Afrique du Sud incertaine

Comme la démocratie, l'empowerment en Afrique du Sud relève plus d'un idéal indispensable pour enclencher un processus de changement social et politique, que d'une réalité stabilisée faisant consensus. Il se heurte à l'épreuve des faits et principalement à la répartition asymétrique des ressources et des formes de participation.

La notion même de « participation » en sciences politiques est très polysémique et renvoie à des réalités très différentes, à une gradation dans le niveau de prise en compte des citoyens ordinaires et dans leur intégration dans le processus décisionnel.

La typologie proposée par Arnstein (1969)[13] permet d'identifier 3 niveaux de participation.

- Le premier niveau correspond aux pratiques visant à « éduquer » les sud-africains, en considérant une asymétrie structurelle dans les relations entre le politique et la société civile.
- Le deuxième niveau, celui de la « coopération symbolique », vise la transmission d'information ou la consultation légitimante, sans obligation pour les élus de tenir compte de ces avis.
- Le troisième niveau, le plus intéressant en termes de capacité à influer sur le contenu des politiques publiques est, par définition, le plus difficile à atteindre tant il nécessite une remise en question des formes traditionnelles de médiation entre la société civile et les institutions publiques. Ce que l'on qualifie d'empowerment, terme intraduisible en français, participe de ce niveau.

L'empowerment en Afrique du Sud constitue *« le processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper »* (Bacqué, 2005)[14]. Cette notion désigne donc un renversement des rapports de domination entre l'État et la société civile, notamment les groupes sociaux les plus défavorisés. Elle est une des pierres angulaires des politiques urbaines, ou plus exactement de ce qu'il en reste, en Afrique du Sud.

Pour les auteurs les plus critiques, l'empowerment en Afrique du Sud participe d'un processus de recomposition piloté par l'État. Sous couvert de démocratisation des politiques publiques et des transformations de ses relations avec la société civile, l'empowerment lui permet de se déresponsabiliser en faisant peser sur la société civile les conséquences des choix étatiques en matière de politique macro-économiques et des traitement des inégalités socio-économiques dans un contexte général par la force des réformes néolibérales.

---

[10] Reynolds, N. (2003) "*Employee Ownership Programme. Empowerment in the 21st Century. Restoring the competence of All South Africans*", Pretoria, National Productivity, Institute, www.npi.co.za.

[11] Rossouw, J. (2006) « Pretoria aux prises avec la crise sociale », *Le Monde Diplomatique*, Septembre, p. 10.

[12] L'entreprise SASOL dans le secteur de l'énergie a relayé l'argumentation selon la quelle une politique de BEE demeurerait coûteuse tout en réduisant la liberté d'action dans un contexte de mondialisation.

[13] Arnstein, S. R. (1969). "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, p. 216-224

[14] Bacqué, M.-H. (2005). "L'intraduisible notion d'empowerment vue au fil des politiques urbaines américaines", *Territoires*, n° 460, p. 32-35.

Le terme empowerment sert à désigner un ensemble de transformations majeures aussi bien dans la manière de mener les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion des noirs que dans le cadre analytique à travers lequel l'individu et les groupes sociaux (compris comme des sujets politiques) envisagent leur rapport à la puissance publique et en premier lieu l'État. Alors qu'un mode de pilotage de l'action publique qualifié de stato-centré montre des signes évidents d'essoufflement, l'empowerment vise à renverser les rapports classiques de domination entre l'État et la Société Civile par le biais de transfert de ressources politiques et de capacité d'organisation.
Il convient de développer une lecture multiple de l'empowerment en tant que notion et réalité empirique au-delà des clivages entre :

- les tenants d'une lecture optimiste où l'empowerment est vecteur de démocratisation en Afrique du Sud et de rupture des rapports de domination entre la société civile et l'État,

- les critiques pour qui l'empowerment en Afrique du Sud répond à un instrumentalisation par l'État des mouvements sociaux réformateurs afin de légitimer un virage néolibéral.

L'empowerment peut constituer un moyen supplémentaire de l'Affirmative Action pour envisager une nouvelle limite des responsabilités entre l'État et la société civile.

De nombreux auteurs traitant de l'empowerment dans le champ de l'économie sociale et solidaire, mettent de l'avant le caractère proprement subversif (au sens de la transformation de l'ordre politique) des pratiques d'empowerment en Afrique du Sud visant à transférer vers les acteurs de la société civile, notamment ses franges les plus fragilisées par les transformations économiques contemporaines, des capacités d'action, de pouvoir.

Face à un État sud-africain soumis à l'importance des problèmes sociaux majeurs à résoudre (inégalité, pauvreté, exclusion, délinquance…), l'une des alternatives actuelles serait l'empowerment, parée de tous les mérites de la démocratie participative pratiquée dans ce qu'elle a de plus noble. L'empowerment serait à la transformation des États contemporains ce qu'était la Rationalisation des choix budgétaires au moment de la consolidation des États keynésiens dans les années 1960 : un diagnostic sur la « réalité » de la situation actuelle, une grille de lecture du monde, une méthode pour le transformer (Muller, 2000)[15].

Sa portée sur l'organisation du politique en Afrique du Sud serait considérable car *« le pouvoir n'y est pas de l'ordre d'un avoir mais d'un construit. Le pouvoir se construit par ceux qui s'y adonnent et ne sert non pas à prendre celui des autres mais à s'y ajouter en jouant le rôle de contre-pouvoir. Il est illimitatif, fait de composantes qui s'ajoutent et s'entendent aux prix de procédures de négociations »* (Mével et Donzelot, 2003)[16]. On remarquera au passage le lien conceptuel évident avec certains travaux sur la gouvernance dans lesquels le politique ne saurait, actuellement, plus se définir par le seul exercice de la domination par l'État davantage par la recherche de la négociation, le croisement des ressources et des légitimités.

Les travaux de Jean-Louis Laville (2005)[17], à la suite de J. Friedman au début des années 1990 (Friedman, 1992)[18], ont mis l'accent sur la capacité des mouvements sociaux à insuffler ce nouveau référentiel au sein des agendas publics, qu'ils soient locaux et nationaux. L'hypothèse la plus courante consiste à mettre de l'avant l'impossibilité de la puissance publique – qu'il s'agisse de l'État ou des pouvoirs locaux – à faire face à leurs obligations et compétences dans un contexte caractérisé par l'épuisement d'un mode de régulation de type keynésien ; épuisement qui conduit les institutions publiques à se tourner vers de nouvelles « recettes d'action publique », comme l'empowerment, portés par des mouvements sociaux qui ont une vision alternative de la Politique, du système économique, des rapports de solidarité en Afrique du Sud.

L'empowerment traduirait donc une citoyenneté en actes qui transformerait le registre dominant d'exercice du politique au profit d'un rééquilibrage vis-à-vis de la société civile. Ainsi, à partir de l'expérience particulièrement riche des États-Unis (Sirianni et Friedland, 2001)[19], les promoteurs de l'empowerment en Afrique du Sud en font la matrice d'un ordre politique et économique en recomposition.

« L'empowerment : au service de quoi ? » interroge Bernard Jouve (2007)[20] *« L'empowerment rencontre d'évidentes difficultés de mise en œuvre, la question de*

[15] Muller, P. (2000). "L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique", *Revue française de science politique*, vol. 50, n° 2, p. 189-208.

[16] Mével, C. et J. Donzelot (2003). "Empowerment: une notion qui fait fureur aux États-Unis… Applicable en France?", *Les cahiers du DSU*, n° 37, p. 40-41.

[17] Laville, J.-L. (2005). *Action publique et économie solidaire*, Paris, ERES.

[18] Friedman, J. (1992). *Empowerment. The Politics of Alternative Development,* Cambridge, Blackwell.

[19] Sirianni, C. et L. Friedlland (2001). Civic Innovation in America. Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal, Berkeley, University of California Press.

[20] Jouve, B. (2007) « L'empowerment : à quelles conditions ? Pour quels objectifs ? », *Note de travail* de l'École Nationale des Travaux Publics de l'État, UMR CNRS 5600.

la difficile participation dans la politique de la ville. Ce manque de développement constitue à n'en pas douter un indicateur de l'importance du projet de réforme du régime de citoyenneté ». Si ce régime s'est en apparence transformé ces dernières années notamment avec la poursuite de l'Affirmative Action, le chantier de la redéfinition des relations entre la société civile et l'État, qui aurait pu être posé à travers le référentiel de l'empowerment, n'a pas été ouvert. On a beau multiplier les réformes de l'État depuis une trentaine d'années, le code génétique des institutions publiques en Afrique du Sud évolue à pas feutrés.

Faire participer le « public noir », le « citoyen noir », « l'usager noir » revient à les intégrer dans un nouveau cadre normatif et non à les inciter à revendiquer des moyens d'action pour transformer les politiques publiques.
Pour autant, trois résultats du processus d'empowerment politique en Afrique du Sud peuvent être mis en avant :

- Les résultats promoteurs de l'empowerment en Afrique du Sud sont montrés par les acteurs politiques et scientifiques. Ils témoignent des innovations issues des mouvements sociaux noirs et permettent une remise en question des rapports de domination Etat/société noire, une dynamique sociopolitique majeure, structurante, qui a des conséquences évidentes sur l'organisation du politique, sur le mode de médiation avec la société civile noire.

- Les résultats empreints de scepticisme en Afrique du Sud sont soulignés par ceux qui sont plus prudents quant à la portée réelle de la transformation du système politique rendue possible par le développement de l'empowerment. Ils insistent notamment sur le fait que l'empowerment ne saurait être considéré comme LA solution mais qu'il se développe dans des conditions sociohistoriques et institutionnelles très particulières caractérisées par une très forte structuration de la société civile par des mouvements sociaux, associatifs (ou dit communautaires dans la littérature anglophone), syndicaux engagés dans des dynamiques explicites de changement social et politique. Pour les sceptiques, les changements en Afrique du Sud ne sont que marginaux et l'État occupe toujours une position centrale dans les processus de décision. Ses méthodes d'action peuvent certes changer, certains acteurs de la société civile noire, promoteurs de l'empowerment, peuvent voir leur action légitimer voire être soutenus financièrement dans le cadre de programmes locaux, régionaux ou nationaux, il n'en reste pas moins que ces changements sont marginaux par rapport aux modes d'action plus traditionnels qui perdurent et au travers desquels s'opèrent toujours les grands choix stratégiques dans les domaines des politiques macro-économique, des grands programmes d'investissement – par exemple dans le logement social, dans le domaine de la protection de l'environnement.

- Les résultats critiques portent un témoignage très négatif sur le processus d'empowerment en Afrique du Sud en faisant la part des choses entre ce qu'ils considèrent comme un mythe et la réalité. De fait, le transfert de la responsabilité politique de l'État vers la société civile noire, vers les « communautés locales » se nourrit d'une très forte ambiguïté quant aux logiques dominantes : s'agit-il, dans une perspective tirée des travaux de Mill revisités par ceux de Giddens ou encore de Putnam sur l'importance du « capital social » dans la résolution des problèmes collectifs affectant des « communautés locales » (Putnam, 2000)[21], de confier aux citoyens noirs les moyens et la légitimité pour mettre en place des solutions adaptées à des problèmes avant tout territorialisés, contingents ? À l'inverse, l'empowerment ne conduit-il pas l'État sud-africain à s'émanciper de ses responsabilités, (sociale, économique, en matière d'éducation, de santé publique, de sécurité…) en passant par pertes et profits l'idéal de redistribution de la richesse et de solidarité entre individus et groupes sociaux au profit d'une mobilisation des « communautés locales » qui, gagnant en capacité d'action, doivent également assumer la responsabilité de possibles échecs. S'il se nourrit d'un idéal démocratique, difficilement critiquable en soi, l'empowerment ne résout pas, à lui seul, l'épineuse question de la solidarité entre groupes, entre « communautés locales noires et blanches » tant dans la société qua dans les organisations de travail.

2 - les incertitudes actuelles sur les indicateurs d'évaluation de l'empowerment en Afrique du Sud

Nous tenterons de développer au sein de cette deuxième partie une lecture multiple de l'empowerment en tant que notion et réalité empirique au-delà des clivages entre les tenants d'une lecture optimiste où l'empowerment est vecteur de démocratisation participative et de rupture des rapports de domination et les critiques pour qui l'empowerment répond à une instrumentalisation par les entrepreneurs sud-africains des logiques sociales réformatrices dans l'entreprise afin de légitimer un virage néolibéral avec des conséquences évidentes en gestion des ressources humaines.
L'étude du pouvoir dans les organisations sud-africaines montre qu'au lieu de s'attacher à l'image de l'organisa-

[21] Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: the collapse and revival of American community, New York, Simon & Schuster.

tion, il faut avant tout déterminer qui possède le pouvoir au sein de cette organisation sud-africaine et quels sont ses buts, motivations et ce que désirent effectuer ceux qui la dirige pour comprendre les comportements des acteurs en interaction.

L'étude de la division du travail et de la coordination notamment par la standardisation des valeurs permet en considérant ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sud-africaine de mieux appréhender leurs modes de fonctionnement, leurs rapports internes (avec leurs membres, jeux de pouvoir internes etc..) et extérieurs (avec la coalition externe, l'environnement) et les actions qu'elles entreprennent.

Ainsi dans l'analyse des influences au sein des organisations en prenant pour base le pouvoir, la division au travail et la coordination, il convient de distinguer **les buts officiels et les buts réels de l'empowerment dans les organisations sud-africaines**[22].

Nous pourrions distinguer quatre types de buts :
Des buts formels de l'empowerment en Afrique du Sud qui sont ceux rendus opérationnels dans les systèmes de contrôle.

Des buts idéologiques de l'empowerment qui sont liés généralement à une mission et peuvent être indiqués dans les traditions établies de l'organisation sud-africaine.

Des buts de système qui concernent la survie, l'efficacité, le contrôle et la croissance, ils reflètent aussi la grande variété d'actions organisationnelles liées à l'empowerment.

Des buts personnels liés à l'empowerment qui sont partagés par différents détenteurs d'influence, ils sont difficiles à cerner car ils varient selon l'organisation sud-africaine et ne sont pas forcément distincts.

Dans une logique organisationnelle, l'empowerment en Afrique du Sud se réfère au transfert de pouvoir qui permettrait de changer les structures actuelles et les relations de pouvoir entre les diverses instances, les intervenants et les individus au travail pour favoriser la performance et la satisfaction.

Les problématiques de gestion des ressources humaines en Afrique du Sud présentent de forts enjeux managériaux, économiques et sociaux. Le concept d'empowerment est souvent mobilisé pour décrire les modifications de formes organisationnelles dans un contexte post-tayloriste (Vatin, 1999)[23]. Terme de politique économique et sociale de plus en plus utilisé mais qui demeure controversé, l'empowerment a connu de multiples versions et déclinaisons opérationnelles.

La littérature anglo-américaine sur ce thème a trouvé de nombreux échos en Afrique du Sud et selon le contexte, on peut conceptualiser la notion d'empowerment et s'y référer comme une théorie, un cadre d'analyse, un plan d'action, un but, une idéologie, un processus, un résultat ou une conséquence (Lee & Koh, 2001)[24].

2.1. Les évolutions de contenu de la notion d'empowerment organisationnel

Les écrits recensés concernant l'empowerment ont surtout porté sur les rôles respectifs de l'individu (Ehin, 1995)[25] et de l'organisation (Gebert, 2006)[26]. Nombre de concepts ont été associés à la notion d'empowerment comme la délégation, l'enrichissement des tâches, l'implication, la gestion participative, le coping, le soutien mental, le système d'aide, l'organisation communautaire, l'efficacité personnelle, la compétence, l'auto-suffisance et l'estime de soi. Il est peut-être mieux compris lorsqu'on l'envisage par son contraire : absence de pouvoir, absence d'espoir, aliénation, victimisation, subordination, perte de sentiment de contrôle sur sa vie, dépendance, oppression.

Apparu au cœur d'enjeux opérationnels immédiats, l'empowerment est d'abord une notion élaborée et utilisée par des praticiens dans le secteur sanitaire et social (Ajoulat, 2002)[27] voire industriel et commercial (Anderson & Huang, 2006)[28]. Cette urgence opérationnelle est lourde d'enjeux concrets mais aussi de représentations collectives qui font de l'empowerment en Afrique du Sud une notion plastique, susceptible de se

[22] Les buts officiels sont des déclarations de relations publiques et d'informations à usage externe seulement. Ils n'influencent pas le comportement véritable de l'organisation sud-africaine car ils ne sont pas souvent réalisés par des actions. On ne peut donc pas se fier aux déclarations de ceux qui possèdent l'organisation. Les buts réels quant à eux sont souvent réalisés par des actions caractérisant les véritables buts de l'organisation.

[23] Vatin, F. (1999) *Le travail, Sciences et Société, Essai d'épistémologie et de sociologie du travail*, Éditions de l'Université de Bruxelles.

[24] Lee, M. & Koh, J. (2001) "Is Empowerment really a new concept?", International Journal of Human Resources Management, vol.12, n° 4, pp.684-695.

[25] Ehin, C. (1995) "The Quest for Empowering Organizations: Some Lessons from our Foraging past", *Organization Science*, Vol. 6, n° 6, pp. 666-671, Nov-December.

[26] Gebert, D & alii (2006) "Empowerment in the Context of Transformational Change: A Study of Acquisitions and Privatizations in Eastern Europe", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 12, n° 3, pp. 101-118.

[27] Aujoulat I., Doumont D., Deccache A., (2002). "Patient Education and Empowerment. A review of literature", International Conference on Health Prompting Hospitals, Bratislava, 15 - 17 may 2002.

[28] Anderson, R.E. & Huang, W. (2006) "Empowering Salespeople : Personal, Managerial, and Organizational Perspectives", *Psychology & Marketing*, vol.23, n° 2, pp.139-159.

transformer au cours du temps, qui véhicule des perceptions, des discours, des réseaux de causalité plus ou moins implicites ou équivoques. Ainsi, plusieurs schémas descriptifs divergents sont présents et sous-jacents à un même usage du terme.

Une revue de littérature menée par Le Bossé[29] en 1993 a permis de dégager trois constantes dans la majorité des définitions de l'empowerment ; les notions de caractéristiques individuelles ainsi que celles liées à l'action et aux relations avec l'environnement sont particulièrement soulignées.
Rappoport en 1984[30] analyse la transformation de la notion d'empowerment, jusqu'alors utilisée pour exprimer une intention abstraite, en un processus explicite. *« L'empowerment comporte quatre composantes essentielles : la participation, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique[31]. Lorsque ces quatre composantes sont en interaction, un processus d'empowerment est alors enclenché »* (Rappaport, Hess & Swiftt, 1984, p. 20)[32].

Pour Gibson (1991)[33], *« ... l'empowerment est un **processus** social de reconnaissance, de promotion et d'augmentation des capacités des personnes à rencontrer leurs propres besoins, résoudre leurs propres problèmes et pouvoir mobiliser les ressources nécessaires de manière à avoir l'impression de contrôler leurs propres vies…* ».

L'empowerment est un **processus** d'aide visant à assurer aux salariés le contrôle des facteurs qui peuvent affecter leur vie au travail. Il s'agit d'un concept abstrait (difficile à définir), transactionnel (le processus implique d'être en relation avec autrui), multidimensionnel (une approche systémique s'avère indispensable), positif (l'empowerment met plus l'accent sur les solutions que sur les problèmes), dynamique. L'empowerment est envisagé avant tout comme une collaboration et peut être envisagé tantôt comme un processus, tantôt comme un résultat d'un processus.

- avoir une bonne image de soi,
- avoir un sentiment de satisfaction personnelle, d'auto-efficacité,
- avoir un sentiment de contrôle interne,
- se sentir « en lien »,
- être dans un processus de croissance ou d'épanouissement,
- éprouver de l'espoir,
- avoir un sentiment de justice sociale et une qualité de vie améliorée
- se sentir responsabilisé et autonome.

Ainsi, Israël (1994)[34] se sont intéressés au sens que prend l'empowerment suivant la façon dont il est construit « syntaxiquement » en anglais :

Sous la forme d'un verbe, TO EMPOWER fait référence à un **processus** par lequel les salariés gagnent en influence et en contrôle sur leur vie et, de ce fait, deviennent empowered. Les auteurs distinguent ici deux définitions données par le dictionnaire, suivant que le verbe a un sens transitif ou intransitif : *« conférer du pouvoir ou de l'autorité à autrui »* (transitif) ou bien « *conférer à autrui la capacité d'obtenir le pouvoir par ses propres efforts »* (intransitif). La première définition renvoie à un processus organisationnel alors que la seconde définition s'applique au travail des éducateurs pour la santé au sein d'un processus social.
Sous la forme d'un substantif, L'EMPOWERMENT désigne un état, le **résultat d'un processus**. Si l'empowerment est le résultat attendu d'une intervention managériale ou sociale, sa mesure permet d'évaluer la réussite du projet. Selon Israël (1994), *« c'est une chose de savoir que les salariés se sont impliqués dans un processus de renforcement de leurs compétences et de leurs ressources afin d'exercer plus d'influence et de contrôle sur leur vie, c'est une autre chose de vérifier que le processus a permis d'atteindre ces compétences et ces ressources et que celles-ci seront transférables, c'est-à-dire utilisables dans d'autres situations, dans d'autres contextes. »*

Cette affirmation pose la question centrale des indicateurs d'évaluation qu'il convient d'approfondir.

2.2. Les indicateurs théoriques d'évaluation d'empowerment

Cette question des indicateurs d'évaluation à utiliser en Afrique du Sud est essentielle selon que l'on s'intéresse à l'empowerment comme processus ou comme résultat d'un processus.
Le plus souvent, les auteurs indiquent qu'il s'agit d'une

[29] Le Bossé, Y. & Lavallée, M. (1993) « Empowerment et psychologie communautaire. Aperçu historique et perspectives d'avenir », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 18, pp. 7-20.

[30] Rappaport, J. « Studies in Empowerment : introduction to the issues. Prevention in the Human Services », *American Journal of Community Psychology*, n° 3, pp.1-17.

[31] La conscience critique s'exprime dans une dimension individuelle, collective, sociale et politique.

[32] Rappaport, J, Hess, R. & Swift, C. (1984) *Studies in Empowerment: Steps toward understanding and action*, New York, The Hayton Press.

[33] Gibson C.H., (1991), "A concept analysis of empowerment", *Journal of Advanced Nursing*, n° 16, pp 354-361

[34] Israël B. et al, (1994), "Health education and community empowerment : conceptualising and measuring perceptions of individual, organizational and community control", *Health Education Quaterly*, pp 149-170.

mesure subjective du niveau de satisfaction ou de sentiment d'auto-efficacité sans préciser comment cette mesure peut être objectivée dans le cadre de la relation de travail.
Ainsi, accepter plus facilement la réalité quotidienne grâce à l'augmentation des connaissances, faire preuve d'une plus grande assertivité, avoir une meilleure capacité à manager le stress et être plus à l'aise face à des problèmes (surtout en termes de résolution) peut-il être objectiver ?
Dans une revue de littérature visant à clarifier le concept d'empowerment, Gibson (1994) identifie les caractéristiques suivantes comme les conséquences, et donc potentiellement les indicateurs (pour peu que ces caractéristiques soient observables), de l'empowerment :

Il est important de souligner que, dans la mesure où il s'agit d'un processus, le concept d'empowerment est difficile à opérationnaliser et qu'il est difficile de l'appréhender par une mesure unique. On peut considérer que le processus d'empowerment est de plus en plus perçu comme utile bien que difficilement mesurable. Il convient d'expliciter ses multiples acceptions opérationnelles en insistant sur les plus récentes.

L'importance démontrée d'une revue de littérature pluraliste, à défaut d'être exhaustive, nous conduit à aborder le processus d'empowerment à différents niveaux (acteur individuel, entreprise et communauté) et selon différentes perspectives (psychologique, organisationnelle, politique et communautaire). Cette recension permet de mettre en évidence les points clés quant à la définition, l'opérationnalisation et l'évaluation du processus d'empowerment.

Le **processus d'empowerment** renvoie à deux perspectives (relationnelle et motivationnelle) où l'accent est mis soit sur les réactions des salariés à des techniques d'intervention participative (perspective relationnelle) soit sur l'expérience cognitive des salariés en regard de ces interventions (perspectives motivationnelle).

Premières recherches sur l'empowerment : un simple construit relationnel

La perspective relationnelle adopte le point de vue de l'organisation et de ses managers. Elle serait la cause de l'empowerment en Afrique du Sud. On peut considérer l'empowerment comme un ensemble de pratiques managériales qui vise à un partage avec les salariés du pouvoir, du contrôle et de l'autorité au travail. Suivant cette perspective c'est le manager qui initierait les changements nécessaires afin d'accroître le degré d'empowerment.

Le concept d'empowerment et son lien supposé avec des pratiques de management a été établi tant par des chercheurs que par des praticiens de renom. Les premières études sur le leadership et les compétences managériales de Bennis & Nanus (1985)[35], et de McClelland (1975)[36] suggèrent que les pratiques d'empowerment des salariés conditionnent l'atteinte d'un haut niveau d'efficience dans les entreprises. L'analyse du pouvoir (Tannenbaum, 1968)[37] et du contrôle (Neilsen, 1986)[38] révèle que le partage de pouvoir, le contrôle des activités de production et la cohésion d'équipe sont facilités par la mise en place d'un processus d'empowerment.

La modélisation de l'empowerment comme un construit relationnel reprend les base d'analyse du pouvoir et de l'autorité de Follett mais ne parvient pas à établir clairement la prépondérance des causes sur des effets de l'empowerment par rapport à la satisfaction des salariés.

Kanter[39] en 1977 avance pour la première fois un modèle structurel d'empowerment. Elle argumente que les caractéristiques organisationnelles (perspectives de mobilité et possibilité d'enrichissement des tâches) favorisent l'empowerment des salariés ainsi que leur satisfaction à partir d'observations multiples. Il faudra alors attendre plus de deux décennies pour que la démonstration soit faite par des études empiriques de grande ampleur sur une population médicale pour faire les liens entre l'empowerment et cinq la satisfaction au travail (Laschinger, 2001)[40], l'engagement dans la prise de décision (Laschinger, 1997), la confiance dans le manager (Laschniger, 2001) et le stress au travail (Hatcher, 1996).

Spreitzer va ajouter une dimension spécifique à l'empowerment en développant un modèle psychologique (1995)[41] selon quatre dimensions : le sens, la compétence, l'auto-détermination et l'impact. Une échelle de mesure de 12 items viendra témoigner de la vision motivationnelle et cognitive de l'empowerment.

[35] Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders*, New York, Harper & Row.

[36] Mc Clelland, D.C., (1975) *Power, the inner experience*, New York Irvington Press.

[37] Tannenbaum, A.S. (1968) *Control in Organizations*, New York, McGraw Hill.

[38] Neilsen, E. (1986) "Empowerment strategies : Balancing authority and Responsibility" in Srivastra, S. (1986) Executive Power, San Franciso, Jossey Bass.

[39] Kanter,R. M. (1977) *Men and Women of the corporation*, New York, Basic Books.

[40] Laschinger, H.K.S., Finegam J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001) "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings : expanding Kanter's Model", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 31, pp. 260-272.

[41] Spreitzer, G. (1995) "Psychological empowerment in the work place : dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, pp. 1442-1462.

L'empowerment devient peu à peu un construit motivationnel

Dès 1988, Conger et Kanungo[42] précisent que les nombreuses recherches considèrent l'empowerment comme un simple outil de délégation ou de partage de pouvoir sans porter une attention soutenue à la nature **motivationnelle** de l'empowerment et à sa logique processuelle.

La perspective motivationnelle prend pour base les perceptions des salariés quant à leur capacité d'agir sur les événements. C'est l'expérience de l'empowerment qui importe plus que des comportements managériaux prédictifs. Thomas & Velthouse (1990)[43] développent un modèle où les processus cognitifs de salariés sud-africians vont être déterminés par leur motivation intrinsèque au travail.

Parmi les premières questions sur cette perspective motivationnelle, deux paraissent essentielles :

- Existe-t-il des définitions opérationnelles et des indicateurs correspondant au concept d'empowerment-processus et d'empowerment-résultat ?

- S'agissant de l'empowerment organisationnel visant à améliorer la flexibilité et la réactivité d'une structure, trouve-t-on dans la littérature des éléments permettant de formuler des recommandations en direction des entreprises ?

Dans son sens le plus général, l'empowerment désigne selon Israël (1994), *« la capacité des salariés à mieux comprendre et de mieux contrôler les forces personnelles, sociales, économiques et politiques qui déterminent leur qualité de vie, dans le but d'agir pour améliorer celle-ci ».*

Les trois niveaux d'évaluation de l'empowerment en tant que construit motivationnel en Afrique du Sud

L'empowerment individuel désigne la capacité d'un individu à prendre des décisions et à exercer un contrôle sur sa vie personnelle. Comme le sentiment d'efficacité ou l'estime de soi, l'empowerment met l'accent sur le développement d'une représentation positive de soi-même (self concept) ou de ses compétences personnelles. L'empowerment individuel inclut l'analyse et la critique du contexte social et politique, le développement des ressources et des compétences individuelles et collectives nécessaires à l'action sociale.
Eisen (1994)[44] définit l'empowerment comme la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, l'initiative et le contrôle.

L'empowerment individuel comprend une dimension transactionnelle qui se joue au plan social et collectif car il implique une relation avec les autres. Katz (1984)[45] le représente comme un paradigme synergique où les personnes sont interreliées, où il y a un partage des ressources et où la collaboration est encouragée. Il demande un effort individuel qui est alimenté par les efforts de collaboration et un changement de l'environnement. Ce processus proactif est centré sur les forces, les habiletés des individus et de la communauté, plutôt que sur les déficits ou les besoins.

Une organisation peut être à la fois « empowering » et « empowered ».

Une organisation « empowering » est dirigée de manière démocratique : ses membres partagent l'information et le pouvoir, utilisent des processus coopératifs pour prendre les décisions et sont impliqués dans le choix, la mise en œuvre et le contrôle des efforts à fournir pour atteindre des buts définis en commun. Une telle organisation contribue à l'empowerment des individus qui participent au processus. Elle reconnaît et prend en compte l'existence de liens variés entre ses membres : groupements d'intérêt, groupements par statut, sous-groupes formels.

Une organisation « empowered » exerce aussi une influence sur le système plus vaste dont elle fait partie, sur la politique et les décisions de la communauté au sein de laquelle elle exerce son activité. L'empowerment se réfère alors au transfert de pouvoir de l'encadrement vers les équipes de travail.

Une organisation « empowered » est une communauté dans laquelle les individus et les organisations utilisent collectivement leurs compétences et leurs ressources pour satisfaire leurs besoins respectifs. Ils s'entraident, résolvent leurs conflits et accroissent leur influence sur la qualité de vie au travail. Une organisation empowered est en capacité d'exercer une influence sur les décisions et les changements au sein du système social dont elle fait partie.

---

[42] Conger, J.A. & Kanungo, R.N., (1988) "*The empowerment process : integrating Theory and Practice*" Academy of Management Review, vol. 13, N° 3, pp. 471-482.4 0

[43] Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment" : An interpretive Model of Intrinsic Task motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 4, pp. 666-681.

[44] Eisen, A. (1994) "Survey of Neighborhood-based comprehensive community empowerment initiatives", *Health Education Quaterly*, vol. 21, N° 2, pp. 235-252.

[45] Katz, R. (1984) *Empowerment and Synergy : Expanding the Community's healing resources, Prevention In Human Services*, pp. 201-226

Au niveau du processus, il est possible de développer l'un des trois niveaux indépendamment des deux autres mais Israël (1994) préconisent, pour plus de cohérence et d'efficacité, d'envisager l'empowerment de façon globale, c'est-à-dire en s'intéressant aux trois niveaux pour bien comprendre la nature même du processus d'empowerment en Afrique du Sud.

Les quatre dimensions du processus d'empowerment

Kar (1999)[46] définit le processus d'empowerment comme une construction selon quatre dimensions :

L'empowerment dans une perspective psychologique est défini comme un sentiment de grand contrôle sur son activité professionnelle où l'expérience individuelle suit les membres actifs dans un groupe ou une organisation (Thomas & Venthouse, 1990). Cette notion se construit sur des niveaux de développement personnel, de soutien mutuel de groupe, de participation, et d'organisation. Elle peut apparaître sans la participation d'une action managériale ou collective. L'unité de base est l'individu. L'empowerment dans une perspective psychologique est nécessaire mais insuffisant pour l'accomplissement de transformations et de changements de niveau organisationnel ou collectif (Spreitzer, 1995). La diversité culturelle est soulignée et particulièrement nécessaire au développement de l'empowerment.

L'empowerment dans une perspective communautaire devient un processus au moment où il y a interaction entre la coopération, la synergie, la transparence et la circulation de l'information. Il est le résultat de la participation dans des actions managériales (Niehoff, 2001)[47]. Il requiert la participation active des salariés où la redistribution des ressources est favorable au groupe. L'unité d'analyse devient le groupe ou la communauté. L'empowerment communautaire se déroule en plusieurs étapes : la découverte des membres du milieu entre eux ainsi que la dialogue et l'établissement d'un sentiment d'appartenance au groupe. Après concertation, le groupe pose un diagnostic de la situation dans laquelle il se trouve et formule par la suite des objectifs à atteindre (Scott, 1998)[48].

L'empowerment dans une perspective politique, il est le résultat d'un processus qui permet de changer les structures actuelles et les relations de pouvoir entre les diverses instances, les acteurs socio-politiques et les citoyens. L'expérience relatée par Sherwin (1992) montre que les programmes qui associent la population à leur gestion ont souvent mieux réussi que d'autres. Il est souhaitable de développer au niveau des citoyens l'expertise nécessaire pour l'auto-gestion de programme au fur et à mesure qu'il évolue.

L'empowerment organisationnel est décrit comme un processus interagissant (et aussi fortement interdépendant) avec les concepts d'autonomie, de responsabilisation, de délégation, de confiance et de pouvoir. Plusieurs auteurs abordent des réflexions sur le concept d'empowerment sous l'angle de la délégation (Harari, 1997[49] ; Mc Connell, 1995[50] ; Ford, 1995 ; Berman, 1995[51]).

Chaize (1995)[52] définit l'Empowerment par *« faire confiance en délégant ; être capable de recevoir la délégation »*. Selon Saussois (1999)[53], les années 80 voient fleurir des énoncés sur la responsabilisation de la base construite sur le principe de la subsidiarité. L'empowerment s'inscrit dans ce mouvement, et Saussois le désigne comme *« un management consistant à faire confiance à priori pour favoriser la coopération entre les niveaux hiérarchiques ».*

D'après Handy (1989)[54], les présupposés de l'empowerment, en général et en Afrique du Sud en particulier, sont les suivants :
une conviction : on peut s'attendre à ce que les collaborateurs mobilisent au maximum leurs compétences et ils peuvent le faire avec un minimum de supervision par le management.
La confiance est une notion centrale : faire confiance aux personnes en considérant qu'elles vont assumer leurs responsabilités.
Le travail en équipe est le fondement d'une organisation qui favorise l'empowerment.

Mais l'empowerment n'est pas la solution miracle en Afrique du Sud car il rencontrerait de multiples résistances de la part des acteurs (Chênevert & Tremblay, 2002)[55].

---

[46] Kar S.B. et al.,(1999), "Empowerment : a meta analysis", *Social Science & Medicine*, vol. 49, pp 1431-1460.

[47] Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001) "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on people loyalty in a downsizing envieonment", *Group & Organization Management*, vol. 26, p. 93-113.

[48] Scott, C. & Jaffe, D. (1998) L'empowerment, Les presses du Management, Paris.

[49] Harari, O. (1997) "Stop empowering your people", *Management Review*, Vol. 86, n° 2, pp. 48-51.

[50] Mc Connel, C. (1995) "Delegation vs Empowerment : what, how and is there a difference?", *Health Care Supervisor*, vol. 14, n° 1, pp. 69-70.

[51] Berman, E. (1995) "Empowering Employees in State Agencies : a Survey of Recent Progress", *International Journal of Public Administration*, vol. 18, n° 5, pp. 833-850.

[52] Chaize, J. (1995) «Empowerment : les obstacles et les leviers », *L'Expansion Management Review*, Décembre, pp.78-82.

[53] Saussois, J.M. (1999) « Coordonner, coopérer, adhérer, les enjeux du management » in *Les Organisations, Etat des Savoirs,* Éditions Sciences Humaines.

[54] Handy, C. (1989) *The age of Unreason*, Hutchinson, London.

[55] Chênevert, D. & Tremblay, M. (2002) « Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : un enjeu méthodologique », *Relations Industrielles*, vol. 57, n° 2, pp. 331-353.

Ainsi, l'équipe de Direction, même si elle souhaiterait un système flexible et réactif, elle rechignerait parfois à laisser aux acteurs la latitude nécessaire. L'encadrement pourrait se voir sacrifier au profit d'une pyramide à niveau réduit et dont le rôle d'animateur serait ambigu. Les salariés passeraient par une certaine euphorie puis découvriraient le poids des responsabilités et l'absence de lien automatique entre responsabilités accrues et rémunérations.
Le processus d'empowerment organisationnel contraindrait à une large diffusion de l'information aux acteurs pour permettre des prises de décision en cohérence globale avec la structure.

2.3. Pistes possibles des politiques et pratiques de GRH en Afrique du Sud

Responsabiliser, donner du pourvoir, favoriser une montée en compétence, libérer les énergies et les initiatives, donner des moyens et des marges de manœuvre, agir en vue d'aider les acteurs noirs à acquérir du pouvoir ou encore un objectif vers lequel il faut tendre rapproche le processus de la démocratie participative comme fin et moyen.

Dans une perspective de synthèse, le processus d'empowerment en Afrique du Sud permet actuellement d'affron-

FACTEURS FAVORISANT UN DIAGNOSTIC	ACTIONS PRIORITAIRES EN AFRIQUE DU SUD
1. Une compréhension du sens et des objectifs de l'empowerment	Clarifier la vision stratégique de la Direction Générale
2. Une vision et des valeurs claires, comprises et acceptées guidant la prise de décision	Communiquer la vision stratégique au plus près du terrain.
3. Un système de suivi des performances qui facilite la compréhension des responsabilités et des indicateurs servant à évaluer les résultats	Promouvoir l'évaluation des résultats et des compétences de chaque salarié
4. Des postes conçus pour développer la responsabilisation et sentiment d'appartenance	Développer une nouvelle logique de gestion des emplois et des compétences
5. Une communication ouverte	Favoriser une communication interne claire et régulière des informations sur les objectifs et les résultats de l'entreprise positifs ou négatifs
6. Des systèmes de rémunération et de récompense adaptés	Déployer une politique d'intéressement et de primes individuelles de performance
7. Des systèmes de promotion permettant d'identifier et de faire progresser les individus compétents, capables de porter les valeurs de l'entreprise	Intensifier une gestion des carrières favorisant les salariés-clès impliqués dans les valeurs et le futur de l'entreprise
8. Un alignement de tous les autres systèmes organisationnels	Implémenter un système d'informations ou un ERP ouvert et performant
9. Un style de leadership favorisant le développement de l'empowerment	Former les managers à la délégation et à la prise de risques calculés au sein des équipes de travail
10. Des compétences techniques variées et pointues	Promouvoir un double rattachement hiérarchique et fonctionnel
11. Des compétences de résolution des problèmes et de travail en équipe	Développer l'autogestion au sein des équipes de travail
12. Des compétences de service clientèle	Former le personnel au contact des clients qui sont la valeur clé de l'entreprise
13. Des groupes supports compétents	Reconnaître le pouvoir des équipes fonctionnelles organisées selon une logique d'expertise
14. Une organisation en équipes	Responsabiliser et créer de la compétition entre les équipes.

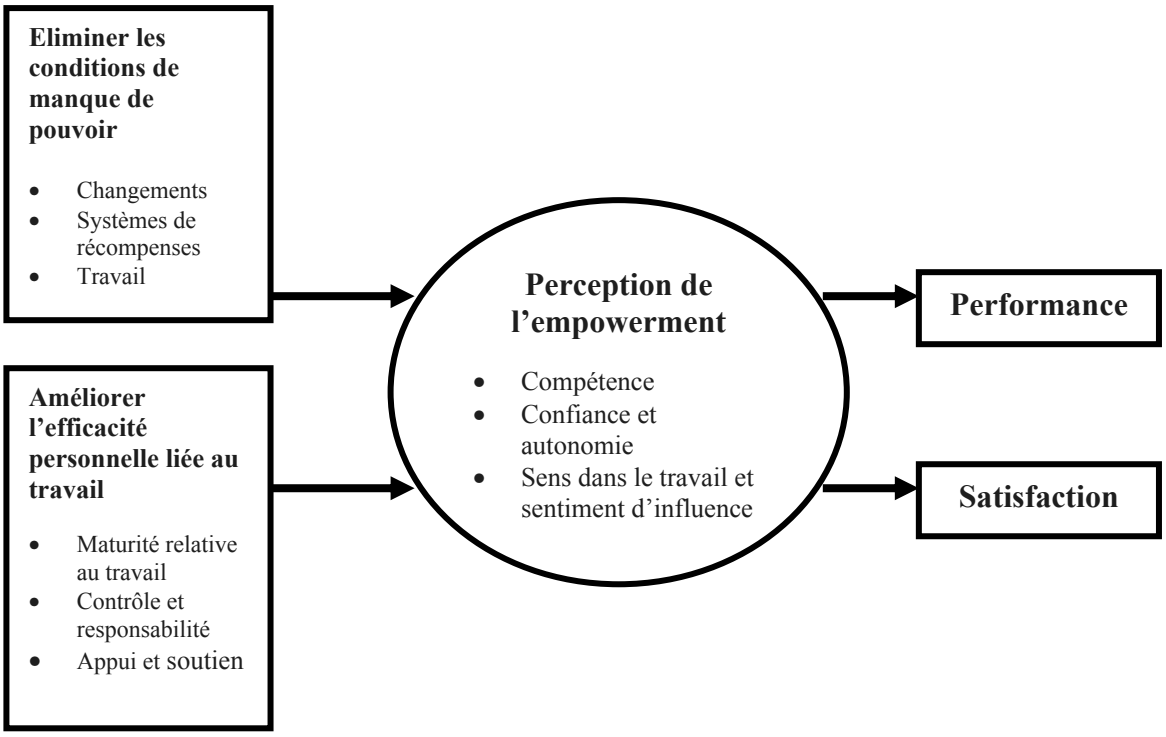
ter en partie l'évolution de l'environnement en donnant à chacun le pouvoir d'agir pour aider l'entreprise à atteindre ses résultats.

La démarche la plus pertinente consiste à s'appuyer sur des équipes réunissant des compétences susceptibles d'assumer la responsabilité totale d'un processus, d'un produit ou d'un service.

Le recensement des meilleures pratiques met en relief quatorze facteurs qui décrivent les domaines sur lesquels agir pour améliorer un procesus d'empowerment en Afrique du Sud.

Le processus d'empowerment organisationnel est une démarche progressive qui suppose une redéfinition des responsabilités et de l'autorité. Les leaders deviennent des coachs qui encouragent et valorisent l'initiative, la prise de responsabilités et la résolution de problèmes par les salariés eux-mêmes.

Schématisation synthétique des modèles d'empowerment possible en Afrique du Sud



Conclusion

« L'Afrique du Sud est en gestation. La période dite du miracle sud-africain caractérisée d'une part par la disparition négociée de l'apartheid et l'institutionnalisation d'un pouvoir accepté par tous et d'autre part l'étonnante capacité de Nelson Mandela à attirer toutes les allégeances sociales a touché son terme en 2000… La capacité de l'État « to deliver », c'est-à-dire répondre aux demandes sociales conflictuelles et à tenir ses engagements, conditionne en effet l'essentiel de la période qui s'ouvre. C'est bien de la normalisation du régime et de l'histoire sud-africaine qu'il s'agit ». (Darbon, 2000).

L'après-Mandela est un vaste chantier engagé et il convient d'en souligner la les enjeux, les représentations et les transformations dans toutes ses perspectives par rapport à une gouvernance difficile.

Analyser les différentes approches de l'empowerment en Afrique du Sud permet certes de souligner les écarts avec les discours et les valeurs affichées au sein des organisations ; mais cela permet aussi de dénoncer les limites d'une critique qui s'en tiendrait aux discours sans considérer conjointement leur traduction dans les pratiques ou qui au contraire réduirait les discours sur l'empowerment en Afrique du Sud à des opérations de légitimation sans acter sa dimension performative.
Appréhender les interactions plus complexes entre discours et pratiques d'empowerment en Afrique du Sud permet de saisir le savoir-faire managérial dans sa dimension transformative ou émergente. C'est aussi pour les chercheurs et praticiens qui se sont intéressés au thème de l'empowerment en Sciences de Gestion et Sciences Politiques l'occasion d'appréhender la dialectique unissant les modèles d'interprétation des organisations et des communautés et les dispositifs de gestion en œuvre c'est-à-dire l'ensemble des arrangements techniques et sociaux qui leur donnent forme.
L'empowerment organisationnel et politique est une démarche qui nécessite une volonté forte et durable de la direction d'une organisation ou d'un gouvernement, les changements ne produisant pleinement leur effet que dans la durée au minimum 15 à 20 ans pour un État comme l'Afrique du Sud.

Il est important de prendre conscience que l'introduction de l'empowerment modifie très profondément les structures, la division du travail, la coordination, les rapports de pouvoir, le fonctionnement et les comportements.
Il relève à première vue du bon sens mais s'appuie sur des logiques de fonctionnement relatifs à une approche nécessairement dynamique, systémique et contingente dans lesquelles la maturité et la capacité des acteurs organisationnels sud-africains doit leur permettre d'assumer des responsabilités de manière autonome, de réaliser des niveaux de performance élevée sans pression particulière et à optimiser les processus de décision et de coordination tout en étant capables de prendre les mesures correctives si nécessaires. L'empowerment ne se décrète pas. Il nécessite une mise en place progressive même dans des temps d'incertitude.

Notre perspective à venir en Sciences de Gestion est de prendre pour base le modèle de l'implication multidimensionnelle et d'analyser les conséquences d'une certaine irréversibilité des actions d'empowerment sur la confiance et sur l'autonomie de la nouvelle génération sud-africaine et sur la performance des entreprises locales avec un terrain d'étude qui se précise pour le mois de septembre 2008.

Bibliographie

Anderson, R.E. & Huang, W. (2006) « Empowering Salespeople : Personal, Managerial, and Organizational Perspectives », *Psychology & Marketing*, vol. 23, n° 2, pp. 139-159.

Arnstein, S. R. (1969). "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, p. 216-224

Aujoulat I., Doumont D., Deccache A., (2002). "Patient Education and Empowerment. A review of literature", International Conference on Health Prompting Hospitals, Bratislava, 15 - 17 may 2002.

Bacqué, M.-H. (2005). "L'intraduisible notion d'empowerment vue au fil des politiques urbaines américaines", *Territoires*, n° 460, p. 32-35.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders*, New York, Harper & Row.

Berman, E. (1995) "Empowering Employees in State Agencies : a Survey of Recent Progress", *International Journal of Public Administration*, vol. 18, n° 5, pp. 833-850.

Chaize, J. (1995) « Empowerment : les obstacles et les leviers », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 78-82.

Charreaux, G. (2005) « Le gouvernement d'entreprise » in Allouche, J. (2005) *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Édition Vuibert, 2nde Ed, pp. 569-578.

Chênevert, D. & Tremblay, M. (2002) « Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : un enjeu méthodologique », *Relations Industrielles*, vol.57, n° 2, pp. 331-353.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N., (1988) *"The empowerment process : integrating Theory and Practice"* Academy of Management Review, vol. 13, n° 3, pp. 471-482.

Darbon, D. (2000) *L'après-Mandela*, *enjeux sud-africains et régionaux*, Ed Karthala, Collection Hommes et Sociétés, 547 p.

Darbon, D. & Foucher, M. (1999) *L'Afrique du Sud, Puissance utile ?* Édition, Belin, 127 p.

Ehin, C. (1995) "The Quest for Empowering Organizations : Some Lessons from our Foraging past", *Organization Science*, vol.6, n° 6, pp. 666-671, Nov-December.

Eisen, A. (1994) "Survey of Neighborhood-based comprehensive community empowerment initiatives", *Health Education Quaterly*, vol.21, n° 2, pp. 235-252.

Friedman, J. (1992). *Empowerment. The Politics of Alternative Development*, Cambridge, Blackwell.

Gebert, D & alii (2006) "Empowerment in the Context of Transformational Change : A Study of Acquisitions and Privatizations in Eastern Europe", Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.12, n° 3, pp. 101-118.

Genre-Grandpierre, G. (2004) « Le Black Economic Empowerment en Afrique du Sud : Fondements, contraintes et risques », *Revue Afrique Contemporaine*, été, pp. 95-108.

Gibson C.H., (1991), "A concept analysis of empowerment", *Journal of Advanced Nursing*, n° 16, pp 354-361

Habchi, L. (2004) « Les chartes sectorielles du Black Economic Empowerment : une transition en douceur ? », *Revue Afrique Contemporaine*, Eté, pp. 109-117.

Handy, C. (1989) *The age of Unreason*, Hutchinson, London.

Harari, O. (1997) "Stop empowering your people", *Management Review*, vol.86, n° 2, pp. 48-51.

Israël B. et al, (1994), "Health education and community empowerment : conceptualising and measuring perceptions of individual, organizational and community control", *Health Education Quaterly*, pp. 149-170.

Jouve, B. (2007) « L'empowerment : à quelles conditions ? Pour quels objectifs ? », *Note de travail* de l'École nationale des travaux publics de l'État, UMR CNRS 5600

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the corporation*, New York, Basic Books.

Kar S.B. et al., (1999), "Empowerment : a meta analysis", *Social Science & Medicine*, vol.49, pp. 1431-1460.

Katz, R. (1984) *Empowerment and Synergy : Expanding the Community's healing resources, Prevention In Human Services*, pp. 201-226

Laschinger, H.K.S., Finegam J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001) "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings : expanding Kanter's Model", *Journal of Nursing Administration*, vol.31, pp. 260-272.

Laville, J.-L. (2005). *Action publique et économie solidaire*, Paris, ERES.

Le Bossé, Y. & Lavallée, M. (1993) « Empowerment et psychologie communautaire. Aperçu historique et perspectives d'avenir », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 18, pp. 7-20.

Lee, M. & Koh, J. (2001) "Is Empowerment really a new concept ?", *International Journal of Human Resources Management*, vol.12, n° 4, pp.684-695.

Mc Clelland, D.C., (1975) *Power, the inner experience*, New York Irvington Press.

Mc Connel, C. (1995) "Delegation vs Empowerment : what, how and is there a difference ?", *Health Care Supervisor*, vol.14, n° 1, pp. 69-70.

Mével, C. et J. Donzelot (2003). "Empowerment : une notion qui fait fureur aux États-Unis… Applicable en France ?", *Les cahiers du DSU*, n° 37, p. 40-41.

Muller, P. (2000). "L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique", *Revue française de science politique*, vol. 50, n° 2, p. 189-208.

Neilsen, E. (1986) "Empowerment strategies : Balancing authority and Responsibility" in Srivastra, S. (1986) Executive Power, San Franciso, Jossey Bass.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001) "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on people loyalty in a downsizing envieonment", *Group & Organization Management*, vol.26, p. 93-113.

Noyé, D. (2003) *Déléguer et responsabiliser,* INSEP Éditions, Paris.

Pompey, F. (2008) « Le modèle sud-africain doute de lui-même », *Le Monde Économie*, 26 février, p. 4.

Putnam, L. Philipps, N. & Chapman, p. (1996) "Metafors of communication and Organization" in Stewart, C., Hardy, C. & Walter, R. (1996) *Handbook of Organization studies*, Sage, New York.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone : the collapse and revival of American community, New York, Simon & Schuster.

Rappaport, J, Hess, R. & Swift, C. (1984) *Studies in Empowerment : Steps toward understanding and action*, New York, The Hayton Press.

Rappaport, J. « Studies in Empowerment : introduction to the issues. Prevention in the Human Services », *American Journal of Community Psychology*, n° 3, pp. 1-17.

Reynolds, N. (2003) *"Employee Ownership Programme. Empowerment in the 21st Century. Restoring the competence of All South Africans",* Pretoria, National Productivity, Institute, www.npi.co.za.

Rossouw, J. (2006) « Pretoria aux prises avec la crise sociale », *Le Monde Diplomatique*, septembre, p. 10.

Saussois, J.-M. (1999) « Coordonner, coopérer, adhérer, les enjeux du management » in *Les Organisations, État des Savoirs*, Éditions Sciences Humaines.

Scott, C. & Jaffe, D. (1998) L'empowerment, Les presses du Management, Paris.

Sirianni, C. et L. Friedlland (2001). Civic Innovation in America. Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal, Berkeley, University of California Press.

Spreitzer, G. (1995) "Psychological empowerment in the work place : dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, pp. 1442-1462.

Tannenbaum, A.S. (1968) *Control in Organizations*, New York, McGraw Hill.

Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment" : An interpretive Model of Intrinsic Task motivation", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, pp. 666-681.

Vatin, F. (1999) *Le travail, Sciences et Société, Essai d'épistémologie et de sociologie du travail*, Éditions de l'université de Bruxelles.

www.bmfonline.co.za/bee

La socio-conception et sa gouvernance

Delphine van Hoorebeke
Maître de conférence
Université du Sud-Toulon-Var, France
Professeur associé
Université de Montéal, Québec, Canada
d.vh@free.fr

Pierre Piré-Lechalard
Professeur
École Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand

En 2003, la parution de la norme expérimentale XP ISO/TR 14062 a permis d'assoir les lignes directrices de l'intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement des produits. L'ADEME, à partir de cette norme suit le système d'éco-conception et propose des outils pour aider les entreprises dans cette démarche. L'éco-conception prend en compte le cycle de vie d'un éco-produit en faveur de l'environnement. Si ce processus prône la protection de l'environnement par la limitation des déchets dans le processus de conception d'un produit, il ne met pas spécifiquement l'accent sur l'aspect social de cette conception. Cet angle social apparaît pourtant à chaque étape du système et fait partie des composantes du développement durable distingué par trois éléments : environnement, économique et social (Brundtland, 1987 ; Caroll, 1979, 1999). C'est la RSE, responsabilité sociale des entreprises, créée à l'origine (années 50) pour limiter certaines dérives éthiques du système économique organisationnel, qui s'est spécialisée dans l'aspect social en prônant l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques dans les activités industrielles et commerciales (Igalens et Joras, 2002[1]). De plus, les gouvernements du monde entier ont lancé un appel pour promouvoir des modes de production et de consommation durables, « *pour améliorer les produits et services finis tout en diminuant les impacts sur l'environnement et la santé* » (2000). Dans un tel contexte, la bonne gouvernance de la fonction sociale et humaine, prend toute son importance, partant du principe que la gouvernance dépend d'une révision des règles fixées par l'entreprise au sujet de son action vis-à-vis de chacun de ses membres internes et externes et réclame un véritable savoir faire et faire-faire. Pour atteindre ce savoir faire-faire dans un intérêt commun à toute partie prenante, la gouvernance doit savoir établir un processus de « socio-conception ». À l'instar de l'éco-conception développée, entre autres, par Fuller (1999), processus global de maîtrise et d'optimisation des effets de la conception d'un produit sur l'environnement depuis sa naissance à sa fin de vie (production, utilisation et élimination), la socio-conception tend à maîtriser et optimiser les effets de la conception d'un bien ou service sur sa composante sociale depuis l'idée du produit à sa mise au rebut (respect des droits de l'homme, hygiène et sécurité, santé au travail et à la consommation, pouvoir d'achat). L'éco-conception suppose de faire un compromis entre l'utilité (les fonctionnalités) du produit et le coût (les impacts sur l'environnement) associé à cette utilité. La « socio-conception », selon nous, suppose un compromis entre l'utilité du produit et son impact sur les parties prenantes[2] (fidé-

[1] Igalens J. et Joras M. (2002), La responsabilité sociale de l'entreprise, éditions d'Organisation.

[2] Tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs des entreprises, (Freeman, 1984).

lité, motivation, performance interne et externe). Ce système dessine les considérations sociales qui doivent être envisagées lors de la conception d'un socio-produit vis-à-vis des parties prenantes directement concernées, notamment et surtout le client et l'employé, mais aussi les fournisseurs et financeurs.

C'est la raison pour laquelle, l'objectif de ce papier est d'établir la modélisation de la socio-conception. Pour cela, après avoir réalisé un point sur le système d'éco-conception, puis sur le concept de responsabilité sociale des entreprises, une étude par la méthode du focus-groupe ou entretien de groupe semi-dirigé auprès de 11 cadres d'entreprises permet de :

1. Construire le design de la socio-conception.
2. Indique qu'il s'agit d'une réflexion au niveau de la filière et non seulement au niveau de l'entreprise.
3. Appuie l'importance de la bonne gouvernance sociale.
4) Met en exergue le rôle primordial de l'audit en tant qu'interface.

À cet égard, ce papier tend à en décrire le processus, puis de montrer la place qu'occupe le savoir faire-faire de la gouvernance sociale et le rôle de veille que doit y tenir l'auditeur social.

Le chapitre suivant décrit le fonctionnement de l'éco-conception avant de considérer rapidement le concept de responsabilité sociale qui soutien la considération des trois composantes du développement durable.

1. L'éco-conception et la RSE

D'un point de vue essentiellement environnemental, l'approche la plus courante du développement durable dans le monde économique se résume à l'intégration du management de l'environnement dans le management des entreprises. Cette approche conduit à appliquer un certain nombre de principes et de mécanismes : participation, transparence, engagements de progrès, certification de démarches environnementales… Qui sont en général considérés comme concourant au développement durable. Cette démarche se caractérise par une vision globale. Pour maîtriser et optimiser les effets sur l'environnement d'un produit (liés à la production, l'utilisation et l'élimination), elle implique une approche multicritères des problèmes d'environnement (eau, air, sols, bruit, déchets, matières premières, énergie…) et prend en compte l'ensemble des étapes du cycle de vie du produit, du « berceau à la tombe ». Elle suppose de faire un compromis entre l'utilité (les fonctionnalités) du produit et le coût ou éco-coût (les impacts) associé à cette utilité. « *L'éco-conception est une démarche qui permet de réduire les impacts négatifs des produits sur l'environnement sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en conservant leur qualité d'usage. L'éco-conception vise à intégrer leur qualité d'usage. L'éco-conception vise à intégrer l'environnement dans les phases de conception ou d'amélioration du produit, aux côtés des critères classiques qui sont le coût, la qualité, la faisabilité technique, les attentes du marché…* » (ADEME, 2006).

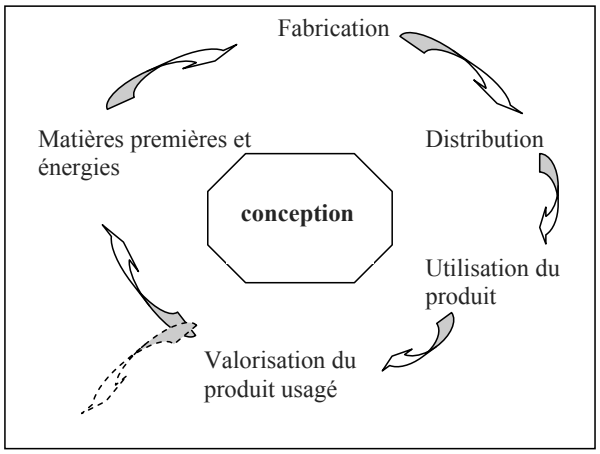


Figure 1 : *éco-conception (ADEME, 2006[3]).*

La démarche est aujourd'hui adoptée par les entreprises, qui inscrivent le développement durable au cœur de leurs stratégies. Dans cet esprit, Fuller (1999) révèle deux stratégies pouvant être appliquée à chaque étape du cycle de vie du produit. La première, qu'il considère comme proactive, désigne une stratégie de Prévention de la pollution. Elle est proactive, car son objectif est d'éviter, autant que faire se peut, tout rejet au cours des phases de conception. Il s'agit pour lui, de la stratégie la plus efficace, car la moins coûteuse. L'autre stratégie, qu'il voit comme réactive, consiste en la revalorisation des déchets n'ayant pu être évités. Cette revalorisation peut faire appel à 3 sous-stratégies : la réutilisation, le recyclage et la transformation. La réutilisation fait référence à une faible modification du produit (un reconditionnement, une réparation, ou une légère modification manufacturière). Le recyclage induit une destruction totale du produit afin de récupérer la matière ainsi extraite pour être utilisée comme matière première ou produit semi-fini entrant dans la fabrication d'un autre produit. Enfin, la transformation implique, selon l'auteur, un processus chimique ou biologique convertissant le matériel original en énergie.

Néanmoins, outre cet aspect environnemental, le développement durable recouvre également un aspect social non négligeable. Le principe de responsabilité sociale a justement essayé de couvrir cet aspect, en gardant, il est

[3] ADEME (2006) éco-conception en actions, 2e édition, www.ademe.org

vrai, une vision élevée, au niveau de la politique générale de l'entreprise.

Aujourd'hui, la RSE, peut se définir comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises et organisations à leurs activités industrielles et commerciales (Igalens et Joras, 2002[4]). Ce concept a été introduit par Bowen (1953), et n'a trouvé d'échos que dans les années 80 aussi bien dans le monde académique que celui des affaires (Acquier et Gond, 2005). Un des éléments, les plus importants dans cette définition européenne[5] concerne la notion de partie prenante. Pour la commission Européenne (le livre vert, 2001), « *la responsabilité sociale des entreprises (RSE) implique qu'une entreprise est responsable de ses impacts sur toutes les parties prenantes concernées. Il s'agit de l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière équitable et responsable tout en contribuant au développement économique et en améliorant la qualité de vie de leurs employés et de leur famille. En exprimant leur responsabilité sociale, les entreprises affirment leur rôle de cohésion sociale et territoriale. À travers la production, les relations avec leurs employés et leurs investissements, les entreprises sont à même d'influencer l'emploi, la qualité des emplois et la qualité des relations industrielles, y compris le respect des droits fondamentaux, l'égalité des chances, la non-discrimination, la qualité des biens et services, la santé et l'environnement ».* C'est auprès d'eux que l'entreprise doit être responsable, soit, répondre, être garant de ses actes et réaliser les espérances qu'elle a fait naître en eux (Pellissier-Tannon, 2005). La RSE met, ainsi, en avant, dans sa considération, la notion de partie prenante qui désigne tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par les décisions et la réalisation des objectifs d'une organisation (Freeman, 1984, p. 48) ; et qui supportent, volontairement ou involontairement un risque du fait de l'entreprise (Clarkson, 1995).

Néanmoins, si de nombreuses recherches ont abordé ce principe de parties prenantes, avancée très pertinente, aucune, à notre connaissance, n'a réfléchi à leur impact et considération au cours de la phase de conception des produits (biens ou services). Outre l'éco-conception, il apparaît tout aussi pertinent qu'une réflexion autour de la socio-conception soit entreprise, réflexion qui se doit d'être partagée, à l'instar du concept développé.

2. Méthodologie

La socio-conception n'ayant, pour le moment et à notre connaissance, aucun précédant en matière de recherche - voir même de pratique - il est indispensable de passer par une phase d'exploration du concept. Dans cette contrainte, la méthode d'investigation qualitative est ce qui s'adapte le mieux. Afin, d'ouvrir le débat à une étude plus vaste, il s'est agit de réaliser une discussion de groupe intégrant 11 participants pouvant être concernés par le problème soulevé. La discussion de groupe, ou Focus groupe, est une méthode psychosociologique trouvant ses fondements théoriques dans la sociométrie. La discussion entreprise lors de cette « réunion » essaie de tirer au clair ce qu'éprouvent en commun les participants à propos du problème posé, dans notre cas : la socio-conception. Dans ce cadre, l'observateur ne retient que les éléments découlant d'un phénomène de psychologie collective, en particulier, dans cette étude les réactions en chaîne provoquées par l'intervention de certains membres du groupe. Ceci permet d'une part de ne retenir que ce qui semble important pour la majorité, et d'autre part, de dégager des opinions, attitudes et motivations. L'avantage de la discussion de groupe selon Pellemans (1999) par rapport à l'entretien individuel, est qu'« *un groupe produit plus d'informations que la somme des informations fournies séparément par les individus* » (p. 91), ceci grâce, notamment, aux réactions en chaînes d'idées que ce type de procédure facilite. Elle permet une sorte de premier jet, favorisant, la verbalisation du problème, une exploration assez large, un débroussaillement préliminaire qui va permettre d'élargir la réflexion et de mettre le doigt sur des éléments que le chercheur ne pourrait percevoir seul.
Pour ce Focus groupe, 11 individus cadres en entreprise, en formation « Executive MBA » ont été retenus en fonction de leurs problématiques professionnelles (production, chef de produits, Management et RH) et provenant de divers secteurs d'activités (service, secteur public, secteur productif…). L'animateur a précisé l'objet de l'étude, en évoquant deux questions d'études aux participants. La méthode en entonnoir a été choisie, du général au particulier. Les questions étaient, selon vous :

- Qu'est ce que le développement durable ?
- Comment pourriez-vous définir et représenter la socio-conception ?

Au cours de la discussion, l'animateur n'a eu de cesse de relancer le débat grâce notamment à la technique de la reformulation, et en repositionnant les questions au fil du temps. Le but étant de passer un maximum de temps sur la deuxième question, il ne fallait dont pas dépasser les 20 minutes de discussion sur la première, qui était une question introductive. Au bout d'une heure cinq minutes, la séance a été levée, car après plusieurs reformulations-relances, le sujet n'a plus trouvé d'écho auprès des membres du groupe. La méthode d'adminis-

[4] Igalens J. et Joras M. (2002), la responsabilité sociale de l'entreprise, éditions d'Organisation.

[5] La commission Européenne (le livre vert, 2001).

tration choisie repose sur la technique du résumé. Il s'agit simplement de synthétiser les informations par thème, thèmes préalablement définis avec le guide d'entretien. Dans le cas présent : développement durable/socio-conception. Les unités d'analyse retenues ont été au moins citées par trois des 11 membres et ont obtenu un accord des autres ou ont donné lieu à un débat entre eux, une réaction en chaîne. L'objectif de cette technique est de dégager les idées principales et les différentes opinions, motivations, croyances et attitudes des participants.

3. Analyse des résultats

1. Qu'est-ce que le développement durable ?

Pour les participants, le développement durable est une démarche « ***globale*** », où l'« ***Homme est au centre*** » des préoccupations. Il s'agit ainsi, d'une « ***stratégie globale*** » et « ***multidimensionnelle »*** regroupant des politiques managériales comme la protection et l'amélioration de l'« ***environnement*** », une croissance économique non plus basée sur le « ***toujours plus*** » mais le « ***toujours mieux*** » dans laquelle le facteur ***social*** est partie prenante, et dont l'objectif final est de ***pérenniser*** les activités de l'entreprise. En fait, il s'agit de « ***concevoir une nouvelle économie basée sur autre chose que la croissance*** et qui est ***au service de l'homme et de son environnement*** » et non pas l'inverse « ***comme c'est le cas actuellement*** ».
Le développement durable est une notion dont ils entendent parler constamment au sein de leur entreprise, « ***un nouveau terme à la mode*** ». Un nouveau concept « ***politique*** » qu'il serait souhaitable d'appliquer dans l'entreprise, mais dont « ***personne ne maîtrise complètement les rouages*** ». C'est en « ***réalité*** » avant tout « ***un argument de communication en interne et un argument commercial auprès des clients*** ». L'adoption d'une « ***vrai politique*** » de développement durable est encore « ***timide*** » dans les entreprises. Il faut mettre en place « ***des filières respectables*** ». Ce n'est pas à négliger car le développement durable peut conduire à une « ***amélioration de la valeur pour le client*** », valeur qui peut croître par la diminution des « ***nuisances périphériques*** » des actions de commercialisation, une respectabilité qui mène également au « *respect de l'humain au travail »*.

2. Comment définir et représenter la socio-conception selon vous ?

Dans un premier temps, et pour introduire le sujet de la socio-conception, les participants se sont consacrés à définir les grands principes qui devraient régir un produit dit « soutenable ». De cette description ressort un certain nombre d'attributs produits mais aussi quelques spécificités processuelles.

Au niveau attributs, un produit soutenable doit être de type éco et socio-conception :
- ***Modulable*** : pouvant rendre différents services.
- ***Durable*** : ayant une durée de vie « physique » la plus longue possible.
- ***Recyclable*** ou intégrant des matériaux et matériels recyclables et/ou ***recyclés***.
- Voire ***biodégradable***, ***d'origine végétale*** (« comme certains plastiques »).
- Facilité d'utilisation du ***conditionnement***, par l'amélioration de l'***ergonomie*** et de la ***sécurité.***
- ***Facilité la vie quotidienne*** du client.
- ***Non-nocivité*** du produit à son utilisation.

Pour les participants, les seuls attributs « sociaux » ont trait à la santé par l'innocuité des produits à l'utilisation, et à la praticité du produit. Aucun des participants n'a abordé la problématique de normalisation et labellisation. En fait, c'est davantage au niveau du processus de développement et de commercialisation, que cette dimension sociale transparaît :
- ***Limitation des sous-traitants*** afin d'améliorer la ***gouvernance*** entre les ***parties prenantes***, ***traçabilité*** et ***transparence***.
- Conception et développement de produits-services faisant appel à une ***mutualité*** de talents internes comme externes, cela doit relever d'un ***esprit corporatif***.
- ***Capitalisation sur le savoir faire*** des êtres humains et ne pas se passer de l'***expertise*** des plus anciens.
- Accès sur le « ***leasing*** » plutôt que sur la vente afin de fournir un produit « ***toujours à la pointe*** » et faciliter le recyclage en aval.

Cette introduction permet de mettre en lumière certains éléments descriptifs du processus de socio-conception. Néanmoins, l'animateur ayant recentré le débat spécifiquement sur cette question, la suite en précise les contours. Le premier élément mis en exergue est l'aspect séquentiel dans le sens où certains paramètres peuvent être généralisés à l'ensemble du processus, alors que d'autres sont spécifiques à certaines phases de la conception. Ainsi, les séquences sont : extraction et fabrication de matière première, fabrication de matériel productif, fabrication et distribution de produits finis, consommation et transformation du produit. Ceci permet de remarquer, l'aspect « filière » de la conception. Ainsi, à chaque niveau de la filière nous avons :
- Matière première : ***réduction des charges*** pour les fournisseurs, ***mutualisation des ressources*** (financières, humaines et matériels), ***mutualisation des responsabilités***, ***aides au développement***, ***respect des droits de l'homme*** (contrôle régulier chez les fournisseurs) en respectant des spécificités des conditions de

vie (« *nous ne pouvons pas interdire le travail des enfants quand celui-ci participe au bon fonctionnement de la cellule familiale* »…« *par contre, il faut s'assurer qu'ils travaillent dans des conditions dignes et cohérentes avec leur âge* »). Il est à noter que le travail des enfants a retenu très largement l'attention.

- Matériel productif : ***ergonomie*** des machines, du poste de travail, du matériel ; *« zéro défaut »* au niveau ***santé, sécurité et hygiène*** ; éviter toute ***nuisance*** des produits, matériel… (produits chimiques, bruit des machines, cadences infernales, stress, non-respect de la quantité de travail, responsabilités excessives…) ; rechercher la ***motivation*** des hommes ; investissement dans les ***formations*** « les *vraies* »…« *la formation c'est bien, mais il faut que cela aboutisse à quelque chose de personnel comme un vrai diplôme que l'on puisse présenter ailleurs* », « *une augmentation de salaire, une promotion ou au moins que cela facilite le travail* ».
- Produits finis : recherche de la ***rentabilité***, ne pas réduire les ***marges*** de façon inconsidérée ; ***former les distributeurs*** aux produits ou services (« *les distributeurs vendent souvent des produits qu'ils ne connaissent pas* ») ; ***limiter le transport*** des marchandises au minimum (« *pourquoi aller chercher un produit à 10 000 km, quand il peut être produit à côté ») ; **meilleure organisation** des distributeurs afin de réduire les cadences chez les chauffeurs routiers et passer à d'**autres modes de transport** ; travailler en parfaite **collaboration** avec les distributeurs pour améliorer les conditions de travail des deux côtés (« les distributeurs sont trop puissants, au lieu de nous imposer des conditions pas possible, ils feraient mieux de nous aider, que l'on travaille ensemble »).*
- *La consommation et la transformation : « **tuteurer le client,** afin de limiter les plaintes », fournir un produit ou un service « **sans danger** » pour l'utilisateur et pour l'environnement « parfois on sait que des produits ne sont pas bons, mais on les vend quand même », proposer systématiquement le **remplacement** du produit en cas de défaillance. Aux niveaux des salariés, il « serait bien qu'il y ait une **vraie répartition des bénéfices** », un **reclassement** en interne ou en externe systématique des salariés à l'arrêt d'un produit (« nous ne sommes pas des mouchoirs en papier que l'on peut jeter quand on n'en a plus besoin »…« si nous ne sommes pas transférables sur un autre poste, c'est qu'ils nous ont mal formés »…« le licenciement est louable à condition que l'on ait fait une faute, comme faire échouer un projet »). Enfin, une place doit être donnée aux **anciens et aux jeunes** (« les anciens pourraient tuteurer les nouveaux, les jeunes », « en effet, si les jeunes ont des connaissances avant-gardistes, les anciens ont la culture et les tactiques »).*

Au regard des résultats obtenus et de notre propre analyse d'un point de vue marketing et gestion des ressources humaines, et dans une vision similaire à l'éco-conception, voici le développement du processus et du concept de socio-conception.

3. Discussion : la socio-conception

À l'instar de l'éco-conception, la socio-conception correspond à une démarche qui tend à maîtriser et optimiser les effets de la conception d'un bien ou service sur sa composante sociale depuis l'idée du produit à sa mise au rebut (respect des droits de l'homme, hygiène et sécurité, santé au travail et à la consommation, pouvoir d'achat). L'éco-conception suppose de faire un compromis entre l'utilité (les fonctionnalités) du produit et le coût (les impacts sur l'environnement) associé à cette utilité. La « socio-conception », selon nous, suppose un compromis entre l'utilité du produit et son impact sur les parties prenantes[6] (fidélité, motivation, performances internes et externes). L'éco-conception définit ainsi un éco-produit conçu de façon à limiter ses consommations de ressources naturelles, optimiser ses impacts sur l'environnement et sur la santé humaine tout au long de son cycle de vie. La socio-conception, quant à elle, définirait un socio-produit selon sa considération, depuis sa conception, sa fabrication et sa vente, des relations et conditions humaines tant en interne, soit les employés, qu'en externe, soit les consommateurs, les fournisseurs, les sous-traitants et les employés de ces derniers, mais aussi les actionnaires.

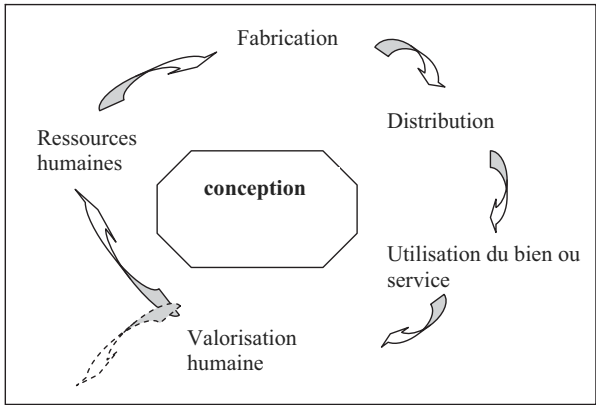


Figure 2 : *socio-conception : cycle de vie d'un socio-produit.*

Le processus de socio-conception dessinerait une boucle de considération humaine à chaque étape de sa vie économique[7]. Il y est envisagé qu'un socio-produit tende au respect de l'homo-economicus à chaque étape de la conception du produit, correspondant à différentes

[6] Tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs des entreprises, (Freeman, 1984).

[7] Excluant les individus volontairement marginaux, s'étant exclu eux-mêmes de la vie économique.

étapes de la vie naturelle humaine. Dans ce sens, l'individu depuis le début de sa vie naturelle jusqu'à son décès est, dans ce processus, perçu comme un acteur économique.
À l'instar de l'éco-conception (Fuller, 1999), à chaque étape de la vie du socio-produit, il est question de suivre un management stratégique proactif de prévention (MSP) des ressources, soit un management stratégique réactif de revalorisation des ressources (MSR) en vue d'améliorer la qualité de vie économique de l'humain. La stratégie de prévention est un management proactif des socio-coûts que peut engendrer la dégradation de la qualité de vie socio-économique des ressources humaines. Ainsi, dans le cas des employés, il s'agit de s'assurer continuellement de leur employabilité et leur capacité à faire leur tâche, ceci au travers de la formation, amis aussi de leurs bonnes conditions de travail (depuis plusieurs années, Alcan connaît un taux de *Turnover* de 5 % grâce à leurs pratiques RH dont une assurance d'employabilité des salariés, Nokia a instauré un service responsabilité sociale pour contrôler les bonnes conditions de travail des ouvriers chinois chez leurs fournisseurs). Dans le cas des consommateurs, il s'agit de, sans cesse, apporter des innovations incrémentales et d'établir des relations continues (marketing relationnel) afin de s'assurer de leur fidélité.

La revalorisation (MSR) est le management de « rattrapage » suite à une dégradation que la prévention n'a pu repérer. Cette dernière, selon les suggestions de Fuller (1999), s'apparenterait à la réutilisation, au recyclage ou à la transformation. Au niveau homo-socio-economicus, la réutilisation consisterait à re-capturer une ressource afin de la ramener dans le cycle. Par exemple, un consommateur dit dormant que l'entreprise relance sur un nouveau produit ou service, voire un éventuel rétablissement de la confiance avec les actionnaires et fournisseurs. La réutilisation d'un salarié, quant à elle, consisterait, par exemple, à sa réembauche (IBM Canada, tout en aménageant les tâches à réintégrer un certain nombre d'anciens qui en partant à la retraite avaient gardé avec eux des savoir-faire indispensables à la bonne marche de la société). Le recyclage correspondrait à une modification majeure de la ressource : par la formation un individu change de type de poste (horizontalement ou verticalement), rattraper un client en lui proposant un autre produit lui convenant mieux. Enfin, la transformation implique une modification totale de la ressource : reclassement pour un poste extérieur à l'entreprise, Spin-off…

1. Les *ressources humaines,* soit les effectifs externes et internes à disposition de l'organisation (les employés, les étudiants, le marché du travail, le marché commercial, le marché financier, le réseau) sont envisagées comme une ressource épuisable ou renouvelable, selon les cas.
2. *La fabrication* prend en compte la gestion des parties prenantes en interne (employés : santé et sécurité, bien-être, bonne performance) et en externe (comportement citoyen et créateur de valeur vis-à-vis des « voisins », comportements vis-à-vis des fournisseurs, bonnes pratiques humaines de ces fournisseurs, considération des besoins des consommateurs) qui participent directement ou indirectement à la production du produit ou du service.
3. *La distribution* envisage le respect dans l'établissement de relations humaines. Non seulement la gouvernance doit respecter, mais aussi faire respecter certaines normes de bonnes conduites et d'éthiques de respect de l'homme, soit considérer avec respect l'humain au travail, lui-même en contact respectueux avec la clientèle (Eiglier, 2002) ou autre partie prenante (fournisseur).
4. *L'utilisation* fait, plus spécifiquement, référence au service rendu à l'humain externe, c'est-à-dire, qu'un produit de consommation doit rendre un service au consommateur dénué de risque en matière d'hygiène et sécurité et de perte de pouvoir d'achat. L'utilisation établit une correspondance directe avec le processus de l'éco-conception.
5. *La valorisation* humaine fait référence à l'étape subséquente au service rendu au consommateur, le service après-vente, le recovering (gestion des clients insatisfaits), mais aussi à l'étape inhérente ou subséquente au service rendu par l'employé, la formation, le reclassement et placement suite à un licenciement, et l'accompagnement jusqu'à la retraite.

Dans ce cadre, à l'instar de la boucle d'amélioration continue (Igalens et Joras, 2002), la bonne gouvernance de l'entreprise, en tant que support des objectifs stratégiques, porteurs d'ambition pour l'entreprise, et d'une recherche d'amélioration de la performance humaine a une place prépondérante. La gouvernance doit, ainsi, à la fois considérer que la qualité contribue à l'amélioration des relations de l'organisation avec les parties prenantes, que les ressources humaines augmentent les compétences de l'entreprise et que le pilotage/contrôle de gestion fournit les informations pertinentes (Zingales, 1998). La gouvernance performante tend à trouver des points de convergence entre ces trois fonctions support de la stratégie. L'amélioration de la performance est accélérée si tous les projets de l'entreprise incluent la participation de ces trois services pour qu'ils contiennent de l'ambition stratégique, des réponses aux attentes des clients, de la confiance et une organisation de qualité. Le savoir faire-faire attendu de la gouvernance doit concilier les attentes des acteurs externes et la performance des acteurs internes, soit savoir satisfaire les attentes des premiers grâce à la performance des seconds en convergence avec les différentes fonctions stratégiques de l'organisation.

C'est à cet égard que s'installe la nécessité du rôle d'interface de l'audit social. Telle l'éco-conception, la socio-conception, processus de management et considération sociale permet de positionner l'intervention des différents standards de management socialement responsable, en fonction des étapes du cycle de vie du produit-service. D'une part, la tâche de l'auditeur est une tâche d'évaluation qui consiste à cerner, avec des degrés d'approfondissement variés, les impacts d'un produit sur l'environnement social interne et externe. Cette évaluation se doit d'être multi-critères (type de partie prenante, impact sur la satisfaction des parties, les bonnes relations, le respect et sur la santé humaine…) et multi-étapes (prise en compte de l'ensemble du cycle de vie du produit-service). D'autre part, dans ce contexte, l'audit social a pour rôle de contrôler et accompagner le bon suivi des stratégies de prévention et revalorisation (MSP-MSR). En stratégie de prévention, à l'instar de Nokia, l'audit social peut faciliter la création de service Responsabilité Sociale qui aura pour mission de s'assurer du respect des normes et des conditions de travail, soit de la bonne gouvernance. En stratégie de revalorisation, l'audit social peut convaincre et piloter le service « reclassement » à envisager une démarche dans laquelle l'employé est perçu comme un client qui doit être satisfait, de façon à ce que, face aux besoins et à la future pénurie de main-d'œuvre, leurs compétences, acquises grâce à l'entreprise et à ses investissements, puissent être récupérées.

Conclusion

La socio-conception tente de donner une applicabilité à la RSE et donne une place prépondérante aux différents standards de management socialement responsable des différents organismes certificateurs. En effet, cette présentation tente de positionner l'intervention de ces derniers, en fonction des étapes du cycle de vie du socio-produit. La proposition avancée énonce l'intérêt de considérer deux types de management stratégique. Un management stratégique proactif, mettant en avant l'aspect prévention (MSP), qui consiste en la préservation des ressources, en l'occurrence humaine dans cette initiative sociale. Un management réactif, dont le but est de revaloriser (MSR) les parties prenantes lésées (réellement ou perceptuellement) afin de les conserver dans le giron de l'entreprise. Cette revalorisation peut être réalisable soit par trois sous-stratégies : la réutilisation, le recyclage ou encore la transformation. Ces types de management sont fondés sur une transposition des principes de l'éco-conception.

Dans cette communication, un accent particulier a été mis sur les parties prenantes contractuelles (employé, salarié, clients), mais il peut également y être considéré d'autres parties comme les investisseurs et actionnaires qui, de plus en plus, ont un regard affûté et pressant en matière de RSE. D'ailleurs, l'utilisation de la socio-conception et des stratégies qui s'y rattachent, permettraient d'améliorer sensiblement le reporting qui est rendu obligatoire depuis l'établissement de la loi NRE (2002)[8], sans oublier, l'ensemble des associations, ONG, fondations, etc. qui participent de plus en plus à la conception des produits et services à travers différentes manifestations partenariales avec les entreprises. Étant donné les limites qu'induit l'étude en focus groupe, telles que la confusion produite par sa nature non structurée, la non-représentativité des résultats et les biais liés à une mauvaise interprétation, il est évident qu'il s'agit là d'un sujet qui doit être davantage exploré afin de parvenir à une conceptualisation fiable et à une opérationnalisation permettant son applicabilité. Néanmoins, il n'en demeure pas moins, que cette communication apporte un certain nombre d'éléments, que le focus groupe a nettement favorisés, et établit un début de conceptualisation et de définition que des recherches futures ne manqueront pas de préciser.

Il va sans dire, que l'objectif final, sera la définition d'un modèle intégratif, d'éco-socio-conception. Ce dernier est le seul capable de répondre parfaitement au paradigme de développement durable et de parvenir à la conception d'un produit ou service véritablement soutenable.

[8] Nouvelles régulations économiques.

Bibliographie

Acquier A. et JP. Gond, (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale des entreprises. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsabilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) ». Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix-en-Provence, 11 mai.

Brundtland GH, (1987), « Our Commun Future », *Report of the world commission on Environment and Development*, United Nations.

Caroll AB, (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review,* vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Caroll, (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society,* vol. 38, n° 3, pp. 268-295.

Clarkson MBE, (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

Commission des communautés Européennes, (2001), « Le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet.

Donaldson T. et LE Preston, (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review,* vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Eiglier P., (2002), Le service et sa servuction, W.P. n° 627, IAE Aix-en-Provence.

Freeman RE, (1984), "Strategic Management : Framework and Philosophy", *in Strategic Management : a stakeholder Approach,* Pittman, Massassuchets, pp. 52-82.

Fuller D.A., (1999), « Sustainable Marketing », Sage Publication, London-New Delhi.

Pellissier-Tannon A., (2005), « L'adoption d'une attitude socialement responsable, et ses fondements psychologiques. Un point de vue Aristitélicien », Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix-en-Provence, 11 mai.

Zingales L., (1998), *Corporate Governance*, in NEWMAN P. (Ed), The New Palgrave Dictionnary of Economics and the Law, London, Stockton Press, pp. 497-502.

De la logique actionnariale à la logique partenariale : l'audit social en mutation

Éric Vatteville
Professeur émérite de sciences de gestion
Université de Rouen
eric.vatteville@univ-rouen.fr

L'audit social, la responsabilité sociale de l'entreprise, les normes sociales s'inscrivent dans la constellation d'outils de management produite par la mondialisation, ou plutôt par la globalisation. La première laisse entrevoir une gouvernance internationale dont l'émergence semble bien éloignée, alors que la seconde désigne un univers sans souveraineté où la régulation est déléguée à des autorités indépendantes voire purement et simplement abandonnée au marché, cet « accord admirable de l'intérêt et de la justice » (Adam Smith).

La société contemporaine, simultanément, a été envahie par le culte de la performance. Depuis les origines de la pensée économique, il est admis que pour favoriser le bien-être collectif dans une économie décentralisée, les entreprises doivent être performantes, c'est-à-dire efficaces et efficientes, autrement dit capables d'atteindre leurs objectifs au moindre coût. Cette exigence s'exprime simplement par la recherche de l'enrichissement maximum. Le capitalisme en a fait le moteur qu'animent aussi bien les unités de production que les mouvements du marché.

Cette vision, fortement idéologique, a propagé une conception homogène du management réduisant l'entreprise au statut d'objet de placement dont l'activité est jugée selon la logique du marché financier. Ce dernier impose une norme de rentabilité[1] qui oblige chaque entreprise à calquer en permanence ses objectifs sur ceux de ses concurrentes les plus compétitives. Il en résulte une très forte pression sur les coûts de production et une forte augmentation de la demande d'audit en général[2] et d'audit social en particulier, en raison de la part de la masse salariale dans les comptes de résultats. Le qualificatif social prend alors un sens restrictif courant en français, il recouvre les relations patronat - salariat[3].

L'audit social ajoute une dimension supplémentaire au contrôle de gestion. Il répond à une nécessité interne. Il a pour vocation de fournir des outils pour « *estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.* » (Raymond Vatier)[4]. Il s'agit surtout de permettre au DRH de contribuer à la performance financière, l'au-

[1] Le fameux taux de rentabilité des capitaux propres de 15 %, indispensable pour satisfaire les actionnaires.

[2] Définissable comme le contrôle des contrôles.

[3] Il en va de même dans les expressions négociation sociale, conflit social, bilan social…

[4] Raymond VATIER, « L'audit social, un instrument utile de pilotage des entreprises et des organisations. » *Cahiers « Enseignement et Gestion »* Nouvelle série n° 16, hiver 1980.

diteur l'assiste dans son rôle de coupeur de coûts. Cette conception initialement dominante conserve des adeptes. Elle demeure sous-jacente dans la définition par l'IAS en 2006 des quatre buts poursuivis par l'audit social :

- Vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui.
- Évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus.
- Appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre.
- Vérification de la faisabilité socioéconomique d'un projet ou d'un programme[5].

Cette perspective traditionnelle porte en elle la menace d'un alignement de la stratégie des ressources humaines sur les exigences de la compétitivité[6]. Elle peut contribuer à aggraver l'insécurité sociale globale. Nous rappellerons ce risque dans une première partie.

Depuis une dizaine d'années les préoccupations se sont élargies et l'audit social se découvre de nouveaux clients. Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti donnent de cette pratique une définition plus compréhensive :
« Forme d'observation qui tend à vérifier, concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

- Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait.
- Qu'elle utilise au mieux ses moyens.
- Qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine.
- Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire.
- Qu'elle respecte les règles de l'art.
- Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »[7].

Le champ à explorer demeure imprécis, mais les deux auteurs laissent entrevoir la nécessité externe de l'audit social. Une entreprise n'existe que par la fidélité de ses parties prenantes. Elles sont de plus en plus nombreuses (syndicats, investisseurs institutionnels, organisations non gouvernementales, associations de consommateurs, collectivités locales…) à souhaiter pouvoir apprécier la fiabilité des informations traduisant les relations de la firme avec son environnement. Plus ou moins présentes et actives dans le système de gouvernement de l'entreprise[8], elles ont néanmoins contribué à l'extension du contenu du « social ». Les prélèvements sur la nature et les rejets polluants en font partie, aussi bien que le bien-être des travailleurs voire celui des générations futures, bref il intègre l'exigence de soutenabilité du développement[9].

La multiplicité des enjeux et des demandes ne doit pas faire oublier que le chef d'entreprise reste le principal destinataire de l'audit social. Il y trouve un outil lui permettant non seulement d'améliorer sa compétitivité et sa sécurité juridique[10], mais aussi de mieux maîtriser les conséquences environnementales de son activité productive, et enfin de mettre en œuvre sa responsabilité sociétale, sa contribution à la recherche du bien commun comme nous l'évoquerons dans une seconde partie.

En renouvelant la vision d'ensemble de l'entreprise, cet élargissement du champ de l'audit social est une incitation à la rénovation des règles de la gouvernance. Il faut s'y attacher pour conserver l'espoir de nous rapprocher d'un modèle d'entreprise équitable, composante centrale d'une mondialisation plus juste. Nous y ferons allusion pour conclure.

1. L'audit social au risque de la performance financière

Les auditeurs sociaux, comme leurs mandants les chefs d'entreprise, ont longtemps été plus soucieux de produire de l'efficacité que de la justice. En dépit des efforts faits par l'Organisation internationale du travail pour promouvoir le concept de travail décent[11], l'instru-

[5] Alain MEIGNANT, *« Manuel d'audit du management des ressources humaines. Méthode Audit MRH. »,* Éditions Liaisons, 2007.

[6] Sur les 25 000 audits sociaux réalisés en 2005 dans le monde par le secteur de la distribution, selon A. Meignant (op. cit.), plus de la moitié concerne Wal-Mart, entreprise connue pour ses bas salaires et son activisme anti-syndical.

[7] Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, *« Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils. »* Collection Ressources humaines, Eyrolles. Éditions d'Organisation, 2008.

[8] « Ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants », selon la définition donnée par Gérard CHARREAUX dans l'introduction à l'ouvrage qu'il a dirigé : *« Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits. »*. Collection Recherches en gestion, Economica, 1997.

[9] En France elle a été sanctionnée par une loi du 15 mai 2001, loi sur les nouvelles régulations économiques ; mais elle ne concerne que les sociétés cotées.

[10] Il élève autour de lui un rempart susceptible de diminuer les risques de procès.

[11] Présenté par l'0IT comme l'objectif pour le XXIe siècle, il est défini par Guy STANDING (directeur du programme sur la sécurité socioéconomique) comme « la création d'un ensemble de lois, règlementations et institutions qui permettent à un nombre croissant de membres de toutes les sociétés du monde de travailler sans oppression dans une sécurité raisonnable, en améliorant progressivement leurs possibilités d'épanouissement personnel et gagnant de quoi subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles. » (Guy STANDING, « Enquêtes sur la sécurité des personnes : vers un indicateur du travail décent. » Revue internationale du travail volume 141 n°4, 2002). En bref, le travail décent donnerait une dimension sociale à la globalisation. Les travaux des experts de Genève ont essentiellement porté sur la nation, mais il est clair que l'entreprise est le lieu principal de construction du travail décent.

mentation qu'ils proposent (audit de la gestion de l'emploi, audit des rémunérations, audit de la formation, audit de la conduite du changement et d'alignement stratégique…) est surtout destinée à créer de la valeur ajoutée, à ajuster la fluidité des ressources humaines sur celles des ressources financières.

Il en résulte une dissonance croissante entre un discours à coloration humaniste et des pratiques qui en sont la négation évidente[12]. La mauvaise GRH chasse la bonne. L'insécurité sociale s'est trouvée aggravée par la contribution de l'audit social interne à la poursuite persévérante de l'efficacité et de la flexibilité au cours des deux dernières décennies du XXe siècle. Elle a conduit à l'effacement du capitalisme partenarial, jusqu'alors dominant en Europe continentale, au profit d'un capitalisme contractuel donnant la prépondérance à une vision hédoniste et individualiste du comportement des acteurs sociaux. Le management des ressources humaines, les relations sociales, les modes d'élaboration des garanties collectives ont été fortement perturbés avec une double conséquence : une désintégration de la communauté de travail et un nouveau partage des risques. Chacun de ces effets fera l'objet d'un développement particulier.

1.1. La désintégration de la communauté de travail

Une communauté de travail - collection de capitaux humains - ne peut pas se gérer comme un portefeuille de titres financiers. La mondialisation et la contrainte de compétitivité qui l'accompagne ont néanmoins été à l'origine d'une profonde transformation des pratiques de gestion des ressources humaines. L'intensification de la concurrence pour l'emploi a conduit à la déstructuration du marché interne du travail. Ce phénomène sera évoqué dans la seconde étape de ce premier point.

Auparavant nous rappellerons que l'efficacité des instruments de l'audit interne a été grandement renforcée par la montée en puissance des techniques modernes de traitement de l'information et de communication. Leurs conséquences sur l'organisation du travail et son contrôle ne doivent pas être sous-estimées, nous leur consacrerons la première étape.

1.1.1. Les conséquences des T.I.C. sur l'organisation du travail

La généralisation des méthodes modernes de traitement de l'information a rénové les besoins en qualification, atténué la division du travail, mais surtout elle a bouleversé les façons de travailler en modifiant dans trois directions principales les contraintes pesant sur le salariat et en ouvrant simultanément les possibilités de contrôle.

• **La dilatation des temps de subordination.**
Les TIC ont fait tomber les frontières du temps de travail. Elles ont été aussi un puissant vecteur de différenciation dans les sujétions imposées aux salariés. Des travailleurs de plus en plus nombreux se plaignent de ne plus maîtriser leur emploi du temps, devenu plus variable et moins prévisible[13]. Ils doivent être de plus en plus disponibles pour leur employeur. La durée du travail est dissociée du temps de présence. La période de subordination augmente, parfois très sensiblement lorsque le collaborateur est obligé de rester en liaison avec des correspondants éloignés situés dans des fuseaux horaires différents. Selon les propos d'un praticien, « *les nouveaux pauvres des télécommunications sont ceux qui ne peuvent pas échapper à l'obligation de répondre immédiatement à des urgences et qui doivent vivre dans l'interpellation continue.* »[14]. Parallèlement la dissociation des rythmes individuels rétrécit le temps de travail commun durant lequel peuvent se développer les solidarités collectives. Souvent elle réduit aussi le temps de la cité partagé avec les concitoyens pour la défense du bien public. La mobilisation du facteur travail respecte de moins en moins la règle de l'unité de temps. Les TIC n'ont pas épargné non plus l'unité de lieu.

• **L'éclatement du lieu de travail**
Le travail à distance, longtemps réservé à quelques métiers précis : commerciaux, auditeurs comptables… Touche progressivement toutes les fonctions et atteint les niveaux hiérarchiques les plus élevés[15]. Le lieu de travail, espace géographique fixe, tend à céder la place à un « bureau virtuel ». Lorsque des locaux sont préservés pour héberger des collaborateurs, ils font de plus en plus souvent l'objet d'une « gestion hôtelière » : les espaces sont affectés de façon temporaire et aménagés en fonction de l'utilisation prévue. La possibilité disparaît pour le salarié d'imprimer une empreinte personnelle dans l'endroit où il travaille. Le territoire privé subit une amputation souvent mal ressentie[16]. La destruction des repères spatiaux après celle des repères

[12] Gestion par le stress, licenciements expéditifs, techniques de démotivation, méthodes de recrutement fantaisistes, mise aux enchères des emplois sur le NET permettant d'embaucher le moins-disant salarial, offres de reclassement en Roumanie ou en Chine…

[13] En 1998 en France, 9 % des salariés ne connaissaient leur horaire que pour la semaine à venir, 8 % pour le lendemain seulement et 5 % ne l'apprenaient que le jour même. (Michel GOLLAC et Serge VOLKOFF, *« Les conditions de travail. »* Collection « Repères » n° 301, La Découverte, 2000).

[14] Francis JAUREGUIBERRY cité par Gérard BLANC et Denis ETTIGHOFFER, « Pour une écologie du temps », *Sociétal* n° 37, *3e trimestre 2002.*

[15] Il concernait au début du siècle 6 % de la population active en Europe, moitié en France. (Anne de BEER, « L'essor du télétravail. » *Futuribles,* juillet-août 2000).

[16] Lorsque l'activité s'effectue au domicile, l'intrusion de la vie professionnelle dans la vie familiale est également source de problèmes.

temporels n'est pas de nature à renforcer la culture d'entreprise ni la loyauté envers l'employeur. Les TIC en revanche permettent de mieux préserver la règle de l'unité d'action par le biais des contrôles qu'elles autorisent.

• **Le renforcement des contrôles**
Le salarié, en allumant son ordinateur, déclenche lui-même les opérations de contrôle de son activité et il ne peut pas faire autrement. La traçabilité des produits ou des services permet de repérer les défauts et d'imputer à chacun ses erreurs sans la moindre ambiguïté. Les performances deviennent mesurables de façon continue, il n'en va pas différemment des déplacements suivis par l'intermédiaire des badges. Une des fonctions traditionnelles des services du personnel - le maintien de la discipline - se réduit sensiblement. Le capital se substitue au travail, ce qui permet de diminuer les effectifs. Tous les agents de maîtrise et les cadres moyens dont la tâche principale était la transmission de l'information et la surveillance de ses utilisateurs sont menacés de voir leurs postes disparaître. Les innovations techniques de la dernière décennie ont fortement contribué à la déstructuration du marché interne du travail, phénomène que nous évoquerons dans la seconde étape.

1.1.2. La déstructuration du marché interne du travail.

Les DRH, soumis à l'emprise croissante de la logique compétence, ont sollicité de leurs conseillers la recette pour stimuler les compétitions internes. L'instrument est de mise en œuvre difficile et n'est pas sans conséquences nocives. La compétence résiste à la mesure et elle est rarement le seul facteur de la performance. Cette dernière est influencée par le hasard, par les circonstances du marché, par l'action de tiers (les collègues, les fournisseurs, les clients…). Le sentiment naît rapidement que la compétence attribuée par la hiérarchie n'est qu'un jugement arbitraire mais pourtant essentiel pour la stabilité de l'emploi. En outre, elle entretient avec le salaire une relation indécise. L'existence d'une contrainte budgétaire, dans la plupart des cas, conduit à ne récompenser que la performance relative. L'important pour chacun est d'être meilleur que les autres.

Un tel objectif ne garantit pas la maximation de la performance individuelle et menace les solidarités collectives. Il peut inciter à s'éloigner des collègues trop efficaces, générant des phénomènes de ségrégation dans la population. Il arrive aussi, en sens inverse, que l'équipe s'érige en tribunal de l'incompétence, sanctionnant les défaillances individuelles, frappant d'ostracisme certains de ses membres insuffisamment efficaces. La compétition dégénère en harcèlement. « *La haine des autres permet d'échapper à la haine de soi.* » (François Dubet)[17].

Une segmentation par la compétence peut se mettre en place. Les meilleurs travaillant ensemble, leur productivité n'est plus limitée par celle des moins performants. Les salaires des « bons » sont déconnectés de ceux des « mauvais ». Ils augmentent en termes absolus et relatifs. Il y a là « *une élégante explication de la hausse des inégalités depuis vingt ans.* » (PhilippeAskenazy)[18]. Nous pouvons ajouter que la nouvelle économie, forte utilisatrice de technologies à « biais de qualification » au profit des salariés les plus diplômés, renforce de son côté l'ouverture de l'éventail hiérarchique[19]. Mais simultanément, la contraction de l'espace promotionnel diminue les espérances individuelles et affaiblit la cohésion des groupes.

Un risque croissant assumé dans l'isolement érode le sentiment d'obligations réciproques et rend précaires les engagements mutuels. « *Les excès de l'individualisme mènent à une sorte d'indifférence à l'égard d'autrui, à la négligence des devoirs de solidarité, bref à la décomposition du lien social.* » (Pierre Louart)[20]. L'insécurité menace les coopérations nécessaires à la survie de toute organisation. Devant les stratégies de fuite ou de résistance de leurs collaborateurs, des managers de plus en plus nombreux en sont venus à penser que le salariat n'était plus la bonne réponse à leurs besoins. Ils plaident pour une remise en question radicale de la relation d'emploi traditionnelle. Le second point sera consacré à la présentation de ce dessein.

1.2. Un nouveau partage des risques.

La double convention de productivité et de chômage, fondement de la relation d'emploi, organise un partage de risques. Soumise à la logique actionnariale, elle a subi une profonde transformation. Les termes de l'échange entre les travailleurs et les entreprises ont été sensiblement modifiés. Les salariés ont vu progressivement s'effriter toutes les garanties qui faisaient l'essence de leur statut. Les formes particulières d'emploi se sont multipliées, un noyau dur de précarité s'est créé. La variabilité de la rémunération reporte sur les employés une partie de l'aléa économique. Enfin le contrat de travail qui était une obligation de moyens - se comporter conformément aux règles du métier - se rap-

[17] François DUBET, « Critique de la performance comme modèle de justice. » Contribution à l'ouvrage publié sous la direction de Benoît HEILBRUNN, *« La performance, une nouvelle idéologie ? »* La Découverte, 2004.

[18] Philippe ASKENAZY, *« La croissance moderne. Organisations innovantes du travail. »* Economica, 2002.

[19] Patrick ARTUS, *« La nouvelle économie. »* Collection Repères N° 303, La Découverte, 2001.

[20] Pierre LOUART, « Risque et responsabilité. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par Jacques IGALENS, *« Tous responsables »*. Éditions d'Organisation, 2004.

proche d'une obligation de résultats. Le salarié qui n'atteint pas ses objectifs peut être licencié pour insuffisance de performance.

La nouvelle GRH estime que le travailleur peut améliorer les conditions de son activité et elle compte sur lui pour augmenter la productivité. L'idéal serait que chacun devienne *l'entrepreneur de son propre travail,* construise son poste et sa carrière. Les citoyens doivent devenir « *les chefs d'entreprise de leur propre capital humain* » note Jürgen Habermas, sans l'approuver[21]. Cette exigence bouleverse la condition salariale caractérisée traditionnellement par la subordination et non par la liberté[22]. À la limite le salarié est expulsé de l'entreprise pour être transformé en travailleur indépendant plus ou moins lié à son ancien employeur. La fausse sous-traitance se multiplie dans certains secteurs comme le bâtiment ou les transports routiers. Cette évolution est lourde de régression sociale. Le droit commercial se substitue au Code du travail. Le salarié est écartelé entre le statut de travailleur indépendant et celui d'actionnaire. Une telle situation n'est pas de nature à resserrer les liens au sein de la communauté de travail. Elle aggrave au contraire la fracture sociale. Les relations de subordination juridique et de dépendance économique deviennent de plus en plus hétérogènes. Les statuts hybrides, caractéristiques de la flexibilité généralisée, sont un défi pour le droit du travail et pour l'audit social.

La dérive pernicieuse vers « l'entreprise de soi » entraîne une dislocation du collectif de travail (disparités de statuts, temps de présence disjoints…) et un morcellement de la société. Chacun est menacé de se retrouver en position d'agent indépendant sans sécurité d'emploi ni de revenu. Cette évolution freine l'action syndicale et perturbe les mécanismes de représentation des travailleurs[23], mais elle fait simultanément disparaître les valeurs d'entraide et de solidarité. Le salarié de la précarité livre un combat solitaire. Il est exposé à un risque de « désaffiliation »[24].

Le développement du travail indépendant peut correspondre à deux politiques opposées[25] :

- De dévalorisation lorsqu'il sert à expulser hors du droit du travail des collaborateurs souvent peu qualifiés ; l'utilisateur de la main-d'œuvre a pour objectif principal d'échapper aux contraintes de financement de la protection sociale.
- De valorisation lorsqu'il a pour but de libérer les capacités d'innovation et d'adaptation de travailleurs hautement qualifiés.

Au croisement de cette double tendance peut s'installer l'entreprise virtuelle sans salariés à plein-temps. L'unité de production se transformerait en réseau reliant un très grand nombre de participants souvent minuscules, entreprises individuelles sans autre capital qu'intellectuel. Les nouvelles technologies élargissent l'aire des transactions possibles et permettent la dispersion géographique des collaborateurs. Ce mode d'organisation relève encore pour une bonne part de l'utopie prospective. On entrevoit qu'il pourrait mettre en question l'existence même d'une fonction ressources humaines. Il est de nature aussi à perturber sérieusement le champ d'observation traditionnel de l'auditeur social et ses méthodes d'investigation. « L'action organisée »[26] éphémère remplace l'organisation permanente. Les effectifs mobilisés se dispersent et la définition de leur périmètre de consolidation soulève de sérieux problèmes.

Les excès du capitalisme actionnarial ont donné naissance à une société de défiance. Pour en sortir et pour rendre à la ressource humaine son rôle de pivot de l'économie et du management, l'audit social doit se mettre plus clairement au service d'une performance sociétale. La recherche du bien commun implique le passage à une logique partenariale.

2. L'audit social au service de la performance sociétale.

La conception partenariale de la création de valeur est séduisante. Elle met en exergue le caractère pluriel de l'entreprise dont la transposition en termes managériaux se traduit par la poursuite d'un triple indice de rentabilité résumé par la contrainte des trois P : la planète, le peuple, le profit. Cette contrainte, activée par la multiplication des agences de notation sociale, et la prolifération des normes éthiques ou environnementales, ouvre aux auditeurs sociaux de nouveaux espaces.

---

[21] Jürgen HABERMAS, *« Après l'État-Nation »* Fayard, 2000.

[22] Certains, comme le directeur de la production chez VW, considèrent que « le transfert des compétences entrepreneuriales vers la base permet de supprimer dans une large mesure les antagonismes entre travail et capital. » (Cité par André GORZ, « La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi. » Cadres CFDT n° 404, mai 2003.).

[23] Linda AGRO, Anne-Marie DIEU, Frédéric SCHOENAERS, « La représentation des travailleurs à l'heure de la flexibilité : conséquences, enjeux, perspectives. » *Revue de GRH* Janvier-février-mars 2001 n° 39.

[24] Robert CASTEL nomme ainsi les situations de décrochage dans lesquelles les individus sortent des régulations collectives, perdent leurs assises et leurs repères. R. CASTEL et C. HAROCHE, *« Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne. »* Fayard, 2001.

[25] « Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe. » Rapport pour la Commission Européenne sous la direction d'Alain SUPIOT. Flammarion, 1995.

[26] Ehrard FRIEDBERG, *« Le pouvoir et la règle. »*, Seuil, 1993.

L'inventaire des engagements et des risques s'élargit, nécessitant l'élaboration de nouveaux référentiels et l'invention d'instruments de mesure inédits.

La fiction de la gratuité des ressources naturelles postulée par les économistes de l'école classique a conduit les entreprises à s'engager dans une démarche prédatrice de plus en plus traumatisante pour le milieu écologique[27] et de moins en moins bien supportée par la société. L'environnement est aujourd'hui le lieu principal de combat de l'intérêt privé contre le bien public. Un nouvel agencement des relations économiques et sociales est inéluctable, s'accompagnant pour la firme d'une responsabilité sociale externe de plus en plus étendue. Cette dernière a pour fondement la recherche d'un développement durable ou soutenable, c'est-à-dire susceptible de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs[28].

Les tensions écologiques traversent le management. Elles imposent aux responsables de la gestion et à leurs conseillers des disciplines nouvelles. Les premières concernent l'interface avec la biosphère, entrée désormais dans le champ de la rareté. Elles visent la sauvegarde de l'équilibre écologique ; nous leur consacrerons le premier point. Au-delà, selon une définition célèbre de François Perroux, « *Le développement est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global.* »[29]. Un deuxième groupe de contraintes concerne l'interface avec la société. Sa sauvegarde sera envisagée dans le second point.

2.1. La sauvegarde de l'équilibre écologique.

Les liens des agents économiques avec la nature sont entrain de se transformer profondément. Les entrepreneurs peuvent de moins en moins méconnaître les exigences environnementales. La capacité de l'entreprise à assurer sa responsabilité sociale externe est liée à son aptitude à renouveler ses méthodes d'observation. Depuis une étude du ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie publiée en 1978, l'idée d'imposer aux entreprises un bilan écologique a été proposée à plusieurs reprises. La construction d'un tel document soulève des problèmes. On se heurte à l'absence d'étalon commun pour estimer les différentes pollutions ou les diverses ponctions sur la nature. Il est impossible en outre de garantir l'exhaustivité des observations. Cette synthèse trouve difficilement sa place dans le système d'information comptable[30]. Elle n'a pas, pour le moment été menée à bonne fin.

L'audit en revanche est l'outil traditionnel de la vigilance stratégique. Il peut intégrer une dimension écologique et révéler les contraintes inédites et les risques nouveaux. La surveillance de l'environnement peut s'exercer sur une étendue plus ou moins vaste selon l'activité et selon l'intensité des pressions des partenaires et de l'opinion publique. L'entrepreneur a besoin d'un instrument de gestion de sa responsabilité et de sa performance en la matière. Une double interrogation pèse inévitablement sur lui. Les règlementations écologiques sont-elles respectées ? Est-il possible de faire mieux ? Le premier axe, l'audit de risque, reste prioritaire dans la pratique mais le respect du droit est un premier pas vers un comportement prenant en considération la recherche du bien commun.

Les problèmes d'environnement font aujourd'hui peser sur les entrepreneurs une menace diffuse et protéiforme. Leur identification et leur évaluation opposent aux auditeurs de sérieuses difficultés. Elles ont deux sources principales. D'une part l'incertitude des connaissances sur les conséquences ultimes de la plupart des pollutions, d'autre part le foisonnement des normes règlementaires alors que l'espace juridique se dilate de la nation aux institutions régionales voire mondiales. L'audit écologique est crucial pour la santé financière de l'organisation et la sécurité de ses dirigeants. Il permet d'apprécier la situation présente, mais aussi d'organiser le futur en dévoilant les lacunes du système de contrôle et d'observation. Néanmoins la prévention des risques écologiques n'est pas la seule dimension du développement durable, les sociétés contemporaines ont d'autres exigences.

2.2. La sauvegarde de la cohésion sociale.

Depuis quelques années les idées ont profondément évolué en matière de développement durable. Il est devenu un choix de société, un choix de vie entraînant un élargissement des obligations éthiques. De nouvelles priorités ont fait leur apparition. D'un côté figure l'accès aux systèmes de soins et d'éducation, c'est-à-dire la préservation et la croissance du capital humain ; d'un autre la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, c'est-à-dire la sauvegarde et la généralisation d'une protection sociale durable. Enrichir le capital humain et respecter les droits qui s'y rattachent sont des axes importants de la performance sociétale. Ils seront brièvement explorés.

---

[27] Aussi bien du fait des prélèvements réalisés que des rejets polluants effectués.

[28] Cette définition reprend la conception exposée dans le Rapport Bruntland, « Notre avenir à tous », publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) créée par l'ONU.

[29] François PERROUX, *« L'économie du XXe siècle. »* PUF, 1961.

[30] E. VATTEVILLE, « De l'audit de l'environnement au bilan écologique. » *Économies et Sociétés.* Série Sciences de gestion n° 26-27 (1999).

2.2.1. Le développement du capital humain.

La notion de capital humain est liée au nom de Gary Becker[31]. Elle met l'accent sur les caractéristiques productives des travailleurs, mais largement entendues. L'OCDE en donne la définition suivante : « *Les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique.* »[32]. Il s'agit donc d'un bien immatériel pouvant faire progresser la productivité de l'entreprise et l'employabilité du salarié. Il peut croître, diminuer ou devenir inutile. Il a pour origine principale l'investissement en formation mais, inséparable de la personne, il intègre également ses aptitudes innées.

Le capital humain est un concept charnière entre la personne et l'emploi. Les ressources humaines, après avoir été une contrainte dont il s'agissait de minimiser le coût, sont devenues un patrimoine à gérer. Le développement durable n'a pas de déterminant plus décisif que la qualité des ressources humaines. « *Sous les apparences d'un stock, la masse des savoirs et les compétences que recèle le personnel de l'entreprise constitue en réalité un fonds. La différence est essentielle car s'il est de bonne gestion d'éliminer les stocks inutiles pour réduire les frais, une entreprise bien conduite s'attache en revanche à entretenir et valoriser son fonds.* » (Alain Bienaymé)[33]. Elle ne peut y parvenir qu'en respectant les droits fondamentaux de la personne, objectif difficilement conciliable avec la poursuite systématique de la mobilité et de la précarité. En modifiant sa stratégie des ressources humaines, l'entreprise peut réduire le risque de « désaffiliation » qui pèse sur les travailleurs soumis aux exigences de la flexibilité généralisée.

L'audit social peut contribuer grandement à la promotion d'une gestion active du capital humain et concourir ainsi à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail. Cette performance éthique sera renforcée par une ouverture du champ observé en direction de l'économie solidaire.

2.2.2. Le déploiement d'un management solidaire.

L'audit social peut être utilisé par l'entreprise pour s'intégrer dans les politiques de développement local. Il peut conforter nombre de préoccupations d'utilité collective : l'insertion des populations prioritaires (jeunes, chômeurs de longue durée, handicapés…), l'appui à la création d'emploi (aide aux créateurs d'entreprises, essaimage…), l'amélioration des systèmes de formation (partenariat avec des écoles ou des universités, apprentissage en alternance, mise à disposition de moyens humains et techniques…), le prêt de travailleurs âgés en surnombre à des collectivités locales, des hôpitaux…, mariage inédit du management privé et du management public[34]. L'ambition est de mettre les « seconds marchés du travail » au service de l'économie solidaire ou de l'économie de proximité, d'insérer la stratégie des ressources humaines dans un projet concerté, dans une dynamique sociale clairement inscrite dans un territoire.

Les indicateurs sociaux sont un outil bien adapté à la détection des besoins collectifs non satisfaits. L'implication de l'entreprise dans l'économie solidaire est de nature à lui rendre une certaine légitimité dans l'opinion publique. Cette révision stratégique passe par l'élaboration d'un pluralisme partenarial et donc par une rénovation des règles de la gouvernance. Nous y ferons allusion pour conclure.

Conclusion

L'audit social au fondement d'une entreprise équitable.

La soutenabilité du développement est devenue, à l'orée du XXIe siècle, un enjeu sociétal majeur. Il met le management devant la nécessité d'intégrer trois exigences difficilement conciliables : la création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise, la sauvegarde de l'environnement et l'équité sociale. La réussite de cette intégration suppose un changement de regard sur la gestion, le passage de la rationalité à la légitimité et une mutation de l'audit social appelé à devenir une technique pluridisciplinaire. Elle implique également pour ce dernier un élargissement du cercle des prescripteurs ouvrant la voie à une « gestion contestable » (Olivier Godard)[35], c'est-à-dire exposée à la discipline permanente d'une mise en cause potentielle par l'une ou l'autre des parties prenantes. En révélant les sources de contestabilité, les auditeurs sociaux rappellent à l'entreprise qu'elle est engagée dans une « réciprocité sociétale »[36]. Ils favorisent ainsi l'émergence d'un modèle d'entreprise équitable. Doté d'un système de gouvernance faisant une plus large place à la démocratie, il orienterait le management vers la recherche d'un ordre

[31] Son ouvrage pionnier sur le sujet, *« Human Capital »*, date de 1964. Il a connu une deuxième édition en 1975 (NBER). L'auteur, ferme partisan de l'individualisme méthodologique, a obtenu le Prix Nobel de sciences Économiques en 1992.

[32] OCDE, *« L'investissement dans le capital humain. Une comparaison internationale. »* 1998.

[33] Alain BIENAYME, *« L'économie des innovations technologiques. »* Collection Que sais-je ? N° 2887, PUF, 1994.

[34] Dominique THIERRY, *« L'entreprise face à la question de l'emploi. »* L'Harmattan, 1996.

[35] Olivier GODARD, « Pourquoi seules certaines entreprises se soucient-elles du développement durable ? » *Problèmes économiques* n° 2800 (2003), reproduisant partiellement un article publié par la Revue des Deux Mondes (octobre-novembre 2002).

[36] Gérard LESEUL, « Le bilan sociétal ». *Entreprise, éthique* (Cercle d'éthique des affaires) n° 10, avril 1999.

juste, respectueux des droits de l'homme et de l'environnement.
Les auditeurs sociaux peuvent contribuer à la transformation de cet espoir en réalité, stimulante mission de médiation entre l'éthique et l'économie, changer l'entreprise pour sauver le monde[37].

[37] Les sources bibliographiques figurent dans les notes en bas de page. Deux synthèses récentes donnent une bonne image de l'état de l'art :
- Martine COMBEMALE et Jacques IGALENS, *« L'audit social »* Collection « Que sais-je ? » n° 2399, PUF 2005.
- Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, *« Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils. »* Collection « Ressources humaines », Eyrolles, éditions d'Organisation.

Elles peuvent être complétées pour approfondir la technique et pour élargir la perspective, respectivement par :
- Alain MEIGNANT, *« Manuel d'audit du management des ressources humaines. Méthode audit MRH. »* Éditions Liaisons, 2007.
- Bureau international du travail, *« La sécurité socioéconomique pour un monde meilleur. »* 2005.

Audit social dans le BTP - Importance d'intégration des salariés expatriés

Marta Wilgosz
Enseignant chercheur
Université Cheikh Anta Diop, Dakar
Chercheur associée
CEROG IAE Aix-en-Provence
marta.wilgosz@iae-aix.com

Michal Robak
Ingénieur en Marketing et Management,
Directeur de projet ERBUD S.A., Pologne

Introduction

L'accélération du processus de création de filiales à l'étranger, la recherche de nouveaux marchés et la compétitivité accrue et multinationale nécessite une réorganisation du point de vue managérial, entrepreneurial et de l'audit social des entreprises. L'augmentation des flux de produits et de services dans le monde entier ne reste pas neutre sur le développement de la problématique des gestions multinationales, tant au niveau logistique, commercial, marketing, financier que ressources humaines (Peretti, 2000, Thévenet, 1991). L'internationalisation, l'adhésion à l'OTAN mais surtout l'intégration à l'Union européenne ont amené les entreprises polonaises à chercher de nouveaux marchés. Cette expansion concerne fortement le marché du BTP en Europe. Le secteur BTP en France emploie plus de 1,3 million de personnes et environ le même nombre d'emplois y sont auxiliaires. Ce secteur génère un chiffre d'affaire plus de 130 milliards d'Euros par an, et est en progression. Aujourd'hui il est confronté au problème de manque de la main-d'œuvre : en 2005 72 % d'entreprises du BTP déclarent éprouver des difficultés de recrutement et 100 000 offres d'emplois sont durablement non pourvues (source : www.btp.equipement.gouv.fr). Les difficultés en recrutement progressent (Haiat, 2007 ; Trillat, 2007). Ce problème n'est pas seulement français. En effet, même les nouveaux pays membres de l'Union européenne sont amenés à embaucher des ouvriers au Kazakhstan ou Vietnam (source : leMoniteur-expert.com 26/11/2007). À l'issue de notre recherche nous pouvons constater que face à cette situation trois volets s'ouvrent aux entreprises françaises contractant avec le maître d'œuvre. Embaucher des intérimaires, qui ne sont pas toujours suffisamment formés, informés, motivés et présents. Embaucher des étrangers, dont la mise en œuvre reste difficile à cause de la législation française. Sous-traiter aux entreprises étrangères venant des nouveaux états membres de l'Union européenne. Dans le dernier des cas le sous-traitant peut choisir différentes forment d'activités : réalisation sous clefs - relativement peut utiliser à l'étranger à cause des risques financiers, réalisation des gros œuvres avec les coffrages et le béton ou seulement la réalisation des gros Œuvres avec la commande de béton. Le choix des différentes formes d'activité et de stratégie est dicté par la prise en compte du risque financier et du niveau de la connaissance des réseaux fournisseurs sur place. Mais aussi, même si cela reste plus informel, avec la prise en compte du risque d'accident. En effet, en France le BTP occupe 7,8 % des salariés mais recense 17,5 % des accidents avec arrêt et 21,7 % des décès (source : http://www.inrs.fr). Une bonne gestion sociale permettrait de minimaliser le risque d'accident.

Conceptualisation de la recherche

Dans le cadre nous avons choisi d'analyser l'intégration justement par rapport à l'existence d'un grand nombre d'accidents de travail dans le secteur BTP. Ceci découle du fait que non seulement le salarié peut mettre en danger sa propre santé et vie (par exemple effectuer des travaux en hauteur sans protection nécessaire comme le port d'harnais de sécurité), mais celle de ses collègues (par exemple un grutier qui manque sa manœuvre, mauvaise fixation d'échafaudage ou chute d'outil de travail non attaché) et celles des utilisateurs futurs du produit réalisé (tunnel qui fuit). En effet, l'intégration est une des plus importantes fonctions de la culture d'entreprise (Schein, 1991, Thévenet, 1984, Sikorski 1999). Alors que le concept de la culture d'entreprise a été étudié en profondeur sans que son contenu soit partagé par les chercheurs la question d'intégration est plus palpable et ne suscite pas autant de controverse (Wilgosz, 2006). Pour notre étude nous retenons l'approche sociologique de l'intégration. En effet, cette fonction est l'une des plus importantes au niveau du groupe de travail qui reste strictement liée aux autres fonctions de la culture d'entreprise. Selon Gałdzicki l'intégration est « un état de chose atteint ou processus en cours de la création d'une communauté, capable de réaliser des actions précises, recueillie autour des liens non-antagonistes, où les composants se sont adaptés en commun et ont harmonisé leurs actions » (Gałdzicki, 1976, p. 115). La fonction d'intégration de la culture d'entreprise est basée sur le fait que cette dernière est commune aux employés. L'intégration peut être acquise par les modèles de pensées, de croyance, de sentiments, de valeurs, d'expérience et d'apprentissage commun et par la présence dans le processus d'être ensemble (Zbiegień-Maciąg, 1999, p. 33). Cette fonction est réalisée grâce au sentiment de sécurité et de stabilité ainsi qu'à la création de l'identité culturelle. L'intégration offre :

- Un langage et un système de notion commune.
- La définition des frontières de groupes, d'acceptation et de rejet.
- La définition des principes de pouvoir et des critères de statut.
- La possibilité de réaliser les besoins d'affiliation et de sécurité.
- La définition des critères de punition et de promotion.
- L'offre d'une idéologie (Kostera i Kownacki, 1996).

L'intégration est un processus dynamique, pendant lequel sont créés des objectifs, normes et comportements communs. Landecker (1951) rappelle que les sociologues se posaient la question sur la différence entre un groupe et la somme des individus. La question de l'intégration et de ses mesures est bien présente à l'époque car, selon Landecker (1951) il est important de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Dans quelles conditions l'intégration augmente ?
- Dans quelles conditions l'intégration diminue ?
- Quelles sont les conséquences d'un grand niveau d'intégration ?
- Quelles sont les conséquences d'un faible niveau d'intégration ?

Afin de donner des éléments de réponses à ces questions, le chercheur propose de distinguer autant de sous-type que possibles avant d'avoir l'ambition d'atteindre la généralisation. Selon Landecker (1951), afin de pouvoir parler de l'intégration d'un groupe, il est nécessaire d'accepter que le groupe soit constitué de plusieurs éléments comme les standards culturels, les personnes et leurs comportements. Dans ce sens, le chercheur (Landecker, 1951) distingue :

1. Intégration culturelle, qui s'exprime par le degré d'accord entre les standards de la même culture ; autrement dit entre les modèles culturels du groupe de travail et des modèles alternatifs, acceptés par certains membres du groupe. Elle est mesurée sur un continuum entre une totale convergence et une totale divergence dans le domaine des modèles culturels.
2. Intégration normative, qui caractérise le degré d'accord entre les standards culturels et les comportements des membres. Elle est présentée sur un continuum entre une conformité totale des membres et une fréquente violation des standards culturels.
3. Intégration communicationnelle, qui caractérise l'intégration entre les membres du groupe dans le sens de l'échange des sens et de la communication entre eux. Elle est présentée sur un continuum entre une existante communication dans le groupe et une prédominance des barrières communicationnelles. Intégration fonctionnelle, qui caractérise l'intégration entre les membres du groupe dans le sens de l'échange des services ou le partage des tâches de travail. Elle est présentée sur un continuum entre une totale interdépendance et un fort niveau d'autosuffisance.

Ces types d'intégration doivent être considérés comme totalement provisoires (Landecker, 1951). Turowski (1993) distingue plusieurs facteurs qui influencent le processus de désintégration. Parmi eux se trouvent le manque de lien et de communication, une trop grande mobilité au sein de l'organisation, l'hétérogénéité et la complexité des groupes.

L'importance de l'intégration est souvent soulevée par les chercheurs travaillant sur les facteurs de réussite d'une acquisition ou fusion que nous sollicitons dans la partie consacrée à la discussion de résultats. Nous retiendrons ici l'exemple d'Iribarne (1998) qui présente son travail dans l'analyse des échecs de fusion de deux entreprises (une Suédoise et une Française) qui sont de nature culturelle. En effet, le chercheur conclut que la façon de concevoir l'intégration de l'individu dans la société peut devenir source d'échec.

Méthodologie de recherche

Cette recherche reste essentiellement exploratoire et descriptive dont l'objectif principal est de comprendre le phénomène d'intégration des expatriés polonais sur les chantiers français et son analyse en profondeur, avec toutes ses subtilités. Le choix de l'entreprise a été réalisé à partir de la liste des entreprises membres de la chambre de commerce et d'industrie francopolonaise à Paris en fonction du nombre de salariés expatriés ou en phase d'expatriation de longue durée en France. Notre étude a été réalisée auprès les employés polonais présents sur trois chantiers français : celui du méthanier de Gaz de France à Fos, du tunnel de Prado à Marseille et de l'usine d'EDF d'enrichissement d'uranium à Pierrelatte ainsi qu'auprès des employés de l'entreprise polonaise basée en Allemagne. Nous avons mené une observation non-participante pendant un mois entre novembre et décembre 2005 lors du démarrage du premier chantier et l'observation participante pendant les années 2006 et 2007. Les observations concernent tout particulièrement le processus d'intégration des ouvriers. Nous avons mené sept entretiens semi-directifs entre 2005 et 2007 auprès des 3 directeurs (président-directeur général, directeur technique, directeur économique) et des 4 employés de bureau basés en Allemagne. Les questions portaient sur l'intégration, les points forts et les points faibles de l'entreprise ainsi que sur ses valeurs. Les entretiens ont été entièrement retranscrits et analysés par l'approche des cartes cognitives (Thiétart, 2003).

Présentation des résultats

Niveau employé

Ci dessous nous présentons le parcours d'un ouvrier polonais arrivant sur le chantier de Gaz de France à Fos dans le cadre du contrat global d'entreprise de prestation de services. Notre observation était axée sur l'intégration et les méthodes d'intégration mises en place.
Nos contextes d'observation sont :

- Le processus de la venue du nouvel employé de Pologne jusqu'à son premier jour sur le chantier,
- Une journée typique de l'ouvrier,
- Le processus de gestion des ouvriers par le conducteur de travaux,
- Les acteurs qui ont ou peuvent avoir une influence sur les ouvriers ou le conducteur de travaux.

Contexte de travail

Les ouvriers qui travaillent sur les chantiers hors Pologne sont, selon les entretiens menés au sein du bureau en Allemagne, en « export ». Cela veut dire qu'ils ne voient pas leur famille pendant plusieurs mois et ne rentrent chez eux que dans trois cas :

- Fêtes de Noël.
- Fêtes de Paques.
- Maladie.

Dans cette situation le groupe d'expatriés doit satisfaire ses besoins (Maslow, 1954) dans un environnement limité et dépourvu de la stabilité qui est donnée par l'axe famille. Les employés qui font partie de notre observation sont pour la première fois en France sans connaissance ni de la langue ni de la coutume.

Processus nouvel employé[1]

Arrivée

Le conducteur de travaux déclare son besoin, au niveau du nombre et des postes d'emploi, et le transmet au siège en Pologne qui dispose d'une base de données de ses ouvriers. L'ouvrier choisi est contacté, convoqué immédiatement au siège pour définir l'accord sur l'export en France et, dans un délai d'environ 10 jours, il arrive en France via un autocar ou un vol acheté soit par l'entreprise, soit par le salarié lui-même, qui lui est remboursé par la suite. Sur un groupe de 40 ouvriers seulement un est arrivé en avion.
Après environ 32 heures de trajet en car entre la Pologne et la France, l'employé arrive à la gare routière, près de la gare Saint-Charles de Marseille, où il attend que le conducteur de travaux ou le chef d'équipe vienne le chercher. Nous soulignons que ces employés ne parlent ni français, ni anglais et arrivent dans un endroit totalement inconnu où ils sont laissés entre les mains de leurs supérieurs. Deux des 39 personnes ont passé une nuit à la gare routière, dehors, car ils n'avaient pas pu joindre le conducteur de travaux alors que le processus de récupération des nouveaux venus exige qu'ils appellent le conducteur lorsqu'ils arrivent sur place. Cependant dans cette situation les deux employés ne possédaient pas le numéro actuel du conducteur de travaux. Lorsque le nouvel employé est récupéré par le conducteur de travaux ou le chef d'équipe il est emmené à son logement, qui est préparé et équipé pour sa venue. Le lendemain, il commence sa première journée sur le chantier et y est emmené par un bus conduit par un de ses collègues. Le bus est loué par le conducteur de travaux.
L'entreprise offre des conditions afin que l'employé se sente en sécurité et puisse commencer à travailler sans se soucier de la location et de l'ameublement du logement, de la location des moyens de transport pour arriver au travail. Généralement lors du démarrage d'un chantier le conducteur de travaux se renseigne aussi quant aux supermarchés, cabines téléphoniques, laverie les plus proches.

[1] Le terme « nouvel employé » est utilisé dans le sens de nouveau arrivé sur le chantier et non comme nouveau arrivé dans l'entreprise.

Première journée

La première journée pour l'employé commence aussi tôt que pour les employés déjà présents sur le chantier. Cependant, sur le chantier actuel, un nouvel employé d'une quelconque entreprise doit passer par la formation d'accueil. Cette formation est dispensée par le conducteur de travaux qui utilise une présentation « power point » du maître d'œuvre mais traduite en langue polonaise. Cette présentation dure environ 40 minutes et concerne la sécurité sur le site. Ensuite, il passe des formations, cette fois-ci internes à l'entreprise étudiée, et qui concernent les normes polonaises et intra entreprise de l'hygiène et de sécurité générale ainsi que spécifiques au poste occupé sur le chantier. Les trois formations passées, le nouvel employé reçoit l'uniforme de travail qui est constitué de :

- Combinaison de l'entreprise.
- Casque jaune.
- Chaussures de sécurité.
- Manteau pour la pluie.
- Baudrier jaune.
- Gants de travail.
- Lunettes.

Il reçoit aussi son principal outil de travail : un marteau pour le charpentier et un cingle pour le ferrailleur. La couleur des casques est très importante sur le chantier car elle permet une rapide et lointaine différenciation des acteurs présents ou arrivants sur le chantier. En effet, les casques jaunes sont destinés aux ouvriers, l'encadrement porte des casques bleus, les responsables ou les animateurs de l'hygiène et sécurité portent des casques rouges et les contrôleurs qualité du maître d'œuvre portent des casques blancs.
Le nouvel employé, équipé en uniforme et en outil principal de travail, est emmené sur le chantier où il est attribué à un groupe de travail où une tache spécifique lui est désignée par le chef d'équipe.

Journée type

Les salariés arrivent le matin et vont se changer aux vestiaires. Ensuite regroupés, tous les matins, à l'entrée du vestiaire ils écoutent les consignes du conducteur de travaux qui concernent :

- Les aspects de sécurité.
- Les objectifs à long terme et journaliers à atteindre.
- L'organisation du travail et le partage en groupe.

Cette structure en groupe de travail va être ensuite révisée en fonction de l'évolution de la situation en cours de la journée. C'est le chef d'équipe qui en a la responsabilité.

Les salariés ont droit à leur pause déjeuner pendant laquelle ils rentrent du chantier aux vestiaires. Ils n'ont pas de repas fourni par l'entreprise et la nourriture est à leur charge. En général la pause déjeuner constitue leur deuxième repas sur le chantier, car ils emmènent avec eux, sur le réservoir, des tartines et des thermos avec du thé. La pause dure précisément une heure et ils retournent sur le réservoir où ils resteront jusqu'à la fin de la journée. Parfois, ils peuvent être appelés à venir au bureau pour régler des questions administratives. Une fois tous les deux ou trois jours, ils font leurs courses dans les supermarchés situés sur leur trajet de retour. Samedi est un jour spécial car ils font le tour des supermarchés qui les intéressent.

Processus de gestion des ouvriers par le conducteur de travaux

Le processus de gestion des ouvriers commence au moment où un nouvel employé est récupéré, dès son arrivée à Marseille. Le conducteur en général connaît ses employés des anciens chantiers, mais certains sont nouveaux dans l'entreprise ou ils n'ont jamais travaillé avec ce conducteur.
La façon de tenir la conversation lors du trajet entre Marseille et le logement de l'employé montre déjà ce qui va être important sur le chantier : la qualité, la sécurité et surtout les délais. L'employé pose généralement des questions d'ordre pratique, qui concernent la localisation des supermarchés et les prix, ainsi que les jours et les horaires de travail.
Les réunions matinales journalières sont une méthode d'intégration bien importante car elles permettent au conducteur de travaux de réunir toute son équipe, qui est généralement logée par groupes dans des endroits différents. Les principes de sécurité y sont rappelés ainsi que les délais et les difficultés des travaux à réaliser. Ceci est la forme la plus efficace de motivation hors salaire car, premièrement le conducteur de travaux souligne l'importance de la santé de chacun des salariés, ce qui correspond à assurer les besoins biologiques et de sécurité (Maslow, 1954). Deuxièmement il souligne la difficulté des travaux et les délais qui en découlent donc insistent sur le besoin de reconnaissance (Maslow, 1954) des employés grâce auxquels ces objectifs peuvent être atteints.
À part ces réunions journalières le conducteur de travaux fait quelques tours sur le réservoir durant la journée, pendant lesquels il discute avec le chef d'équipe et les ouvriers en les réorganisant. Cependant ces contacts sont plus symboliques que réels. Nous avons entendu un commentaire d'un ouvrier « Oh, si on voit le conducteur trop souvent cela veut dire qu'il y a des conflits en haut ».
Le processus de gestion consiste aussi sur la façon de communiquer entre le conducteur des travaux et le chef d'équipe. En effet le chef d'équipe, même s'il est un membre de l'encadrement, est perçu par les ouvriers comme prenant partie pour eux. Le rôle du conducteur dans cette situation est de limiter la communication avec le chef d'équipe aux informations immédiatement

mises en pratique, alors que celles qui sont liées à la stratégie ou la prise de décision commerciale sont discutées avec l'ingénieur économique francophone.
La situation où l'intégration joue un rôle principal pour la réalisation des objectifs est lors du bétonnage. Le bétonnage généralement commence très tôt vers 4 heures du matin, et se termine très tard, vers 1 heure du matin. Lors du premier bétonnage le conducteur de travaux, suivant la coutume de l'entreprise polonaise, a commandé à déjeuner pour tous les employés. De même le dernier bétonnage de la dalle est fêté par le conducteur et les employés. Cette appréciation du travail terminé est propre au secteur BTP car les salariés français eux aussi avaient l'habitude de fêter des étapes importantes de la construction du site.
Le conducteur de travaux a aussi offert, de la part de l'entreprise, des petits paquets avec des chocolats et du café, pour les fêtes de Noël, à chaque ouvrier.

En somme, l'intégration des employés dépend des habitudes de l'entreprise mises en place pour les chantiers ainsi que des initiatives personnelles du conducteur de travaux et de sa façon de communiquer avec les ouvriers. Une grande importance est donnée aux petites coutumes liées à la nourriture.

Autres acteurs présents dans le processus employé-entreprises

Nous avons remarqué que plusieurs types d'acteurs entrent dans le processus des employés et du conducteur de travaux. Les premières personnes qui entrent en contact avec les ouvriers sont les employés de la sécurité au poste de garde. Ce sont eux qui ouvrent l'accès aux voitures, aux minibus et qui délivrent des badges au moment où les employés ont oublié les leurs. Ce premier contact reste limité du fait que les parties ne parlent pas la même langue. Cependant ce contact peut être aussi critique, comme par exemple au moment où les agents de la sécurité refuseront l'accès des ouvriers ou du conducteur de travaux aux bureaux et au chantier.
Ensuite les ouvriers et le conducteur de travaux sont en contacts avec le responsable de leur réservoir, du côté du client dont l'entreprise étudiée est sous-traitant. Dans ce groupe nous retrouvons aussi le chef ferrailleur du client. Ces deux personnes sont quasiment en permanence sur le réservoir et restent en contacts serrés avec le conducteur de travaux et le chef d'équipe polonais.
Les autres employés du client, chargés des plannings et des paiements, peuvent avoir une influence importante sur le conducteur de travaux polonais et surtout sur la négociation commerciale et conflictuelle. Ces interactions sont ensuite traduites en différentes relations entre le conducteur et les ouvriers, du fait des délais raccourcis ou des objectifs qualités revus à la hausse.
Les personnes responsables de la sécurité du client sont aussi des acteurs importants qui influencent le travail et la communication des employés de l'entreprise étudiée.
Le dernier groupe des acteurs est constitué du personnel du maître d'œuvre, portant les casques blancs. En général un trop grand nombre de ces personnes sur le réservoir augmente une nervosité chez les ouvriers et nécessite une présence permanente du conducteur de travaux sur le chantier.
Nous pouvons conclure que l'intégration des ouvriers est renforcée par le fait d'être isolés de leur famille, se trouver dans un pays linguistiquement et culturellement étranger, d'être logés ensemble, de posséder des objectifs communs à atteindre sur le chantier où la motivation est stimulée quotidiennement, du fait des habitudes de l'entreprise - repas bétonnage ou des actions du conducteur de travaux - discours bien préparés lors du transport de Marseille aux logements ou pendant les réunions quotidiennes et actions spontanées sur le réservoir.

L'intégration des ouvriers et l'intégration de l'entreprise étudiée sur le chantier se font quotidiennement par des discours avec des notions de :
- « Objectif commun ».
- « Projet commun ».
- « Nous sommes là pour construire ensemble ».

La construction de l'intégration est la plus spontanée entre les ouvriers eux-mêmes qui ne possèdent de base ni en gestion, ni en psychologie. L'intégration par le conducteur ou l'encadrement français est beaucoup plus réfléchie, nous pourrions parler de la gestion d'intégration. Elle est bien construite, mais dans le sens goffmanien (Goffman, 1981). Chaque public a droit à sa présentation spécifique.

Niveau gouvernance

Les informations de l'audit social généralement ne dépassent pas le niveau décisionnel du chantier auquel ces audits se rapportent. Au niveau de la direction ou du siège des entreprises l'aspect chantier est presque oublié. En effet l'étude que nous avons menée démontre que la direction reste assez distante comme si seulement les résultats financiers importaient. D'un côté nous pouvons constater que les compétences sont bien réparties et organisées dans la délégation des responsabilités et donc les directeurs ne se soucient pas de ce qui se passe sur le terrain, mais d'un côté ce manque de présence physique sur les chantiers et manque d'engagement émotionnel dans ce qui concerne la production par les ouvriers amène à décrire le mode de gestion par négation et par absence.
Ce mode de gestion concerne aussi bien la gestion des ressources humaines que la gestion commerciale ou stratégique de l'entreprise au siège comme sur le chantier. En effet aux questions « difficiles » est associé un temps de réponse relativement plus long que le contenu lui-même de la question ne le nécessite. Alors que cette

gestion nous a paru efficace par rapport aux relations commerciales ou aspects stratégiques externes (l'entreprise polonaise à décrocher d'autres contrats et durant les chantiers a réussi à valider ses propositions de prix), les résultats issus des entretiens montrent, qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, elle amène aux conflits internes, à la démotivation des employés de l'entreprise, à la désorganisation, au manque de communication, à un mauvais partage des tâches. Les employés cadres se sentent largués et souvent « mis au pied du mur » lors de la nécessité de prise de décision alors qu'ils n'arrivent pas à obtenir une réponse valide de la part de la direction absente.
Les résultats des entretiens réalisés au bureau en Allemagne mettent en évidence qu'il n'y a pas d'intégration par les repas ni par les réunions quotidiennes avec tous les salariés. Les problèmes d'intégration et de communication sont clairement perçus par les employés du bureau. La grande différence c'est que, sur le chantier, le conducteur de travaux prend le temps de faire ce genre de réunion et, selon lui, c'est primordial pour assurer la réalisation des objectifs (coûts, délais et qualité). Au bureau, en Allemagne, à part les réunions annuelles d'appréciation ou la journée d'intégration, les directeurs ne prennent pas le temps pour organiser ce genre de causeries.

En France l'activité des personnes dans le BTP est règlementée par le code de travail, les conventions collectives, le règlement d'établissement et les documents propres au chantier tels que le PAQ (Plan d'assurance qualité) et le PPSPS (Plan particuliers de sécurité et de protection de la santé). Ces documents régulent le rapport entre le client, la direction, l'encadrement et l'ouvrier sur plusieurs niveaux : contrat de travail et salaire, congés payés, formation, réalisation du produit dans le principe de zéro accident. Autant de points où l'audit social reste de loin le plus important pour les opérationnels. En effet, les chantiers déclarés sont sous le contrôle de l'inspection de travail. L'étude que nous avons menée sur les trois chantiers nous prouve une coopération étroite entre l'encadrement français et étranger du chantier et les agents de l'inspection du travail. Une entreprise étrangère qui arrive sur le chantier français a l'obligation morale et pénale de se conforter à ces documents. L'analyse de ces documents effectuée bien avant le démarrage des chantiers permettrait aux entreprises étrangères de bien préparer ses employés et son encadrement.
Cependant la préparation administrative des employés venant en France concerne seulement les formulaires E101 nécessaires à l'affiliation sociale des employés. Nous n'avons constaté aucune préparation linguistique ou culturelle préalable à l'expatriation des employés polonais. En effet la langue française ne constitue pas la priorité dans l'enseignement où prime l'anglais et l'allemand. La seule information que les ouvriers possédaient à l'arriver concernait le processus de remboursement des soins médicaux. L'organisation de l'administration française dans presque tous les secteurs n'est pas la même qu'en Pologne et donc les démarches administratives françaises pour les ouvriers expatriés posent de gros problème par exemple quant au remboursement des frais médicaux.

Discussion de résultats

L'importance de la communication dans les entreprises du BTP est soulignée par Weisz et al. (1984). Elle est surtout liée aux transferts des expériences et du savoir-faire entre les salariés. En effet un bon partage des tâches, des pouvoirs et des responsabilités peut influencer positivement l'intégration communicationnelle - grâce à une structure fonctionnelle claire et efficace les bons messages arrivent aux bonnes personnes et l'envie de communiquer peut être amplifiée. Cependant une trop forte intégration communicationnelle peut aussi avoir un effet néfaste. Meier (2002) souligne, qu'il ne faut pas à tout prix vouloir obtenir un consensus et donc parfois il vaut mieux limiter la communication.
Le concept de l'intégration comportementale proposé par Hambrick (1994) est intéressant du point de vue des analyses qualitatives réalisées. En effet ce chercheur présente l'intégration comportementale constituée entre autre de comportements coopératifs ainsi que des qualités et quantités des informations échangées. En ce qui concerne le comportement coopératif, il a été mentionné par les employés lors des entretiens menés. De même que la communication est spontanément évoquée lors de la question concernant les valeurs.

À ces aspects d'ordre interne à l'entreprise s'ajoute le contexte international et multiculturel. Alors que de nombreuses études ont montré l'importance des diversités culturelles (Hofstede, 1987 ; Hofstede, 2000 ; House, 1997 ; D'Iribarne, 1998), il est risqué pour les managers de l'entreprise étudiée de ne pas se soucier des différences interculturelles entre les pays ou régions, où sont (ou seront) basés leurs groupes d'employés. Selon Aniszewska (2000) la diversité culturelle peut être un facteur d'avantage compétitif pour les entreprises mais à condition qu'elles soient conscientes de cette diversité. Même si d'un point de vue pratique on peut mettre en évidence une certaine culture d'entreprise qui faciliterait le développement de l'entreprise sur les marchés étrangers un manager ne peut pas oublier l'importance des caractéristiques individuelles des expatriés. En effet, ce sont eux qui seront les premiers à rentrer en contacts quotidiens avec la société et les employés du pays d'accueil. Nous avons constaté un désintéressement aux questions des aspects sociaux de l'expatriation par la gouvernance alors que de nombreux conseils peuvent être repris de la littérature. En ce qui concerne le choix des expatriés Black et Gregersen

(1999) soulignent qu'il est souhaitable de prendre en compte des caractéristiques telles que : la facilité de communication, l'ouverture d'esprit, l'orientation cosmopolitaine, la flexibilité culturelle et le style de négociation orienté vers la coopération. Les aspects tels que la notion du temps, la personnalisation de la relation et la qualité de l'empathie, la nécessité d'établir des prévisions et de planifier, le style de commandement, la ponctualité et l'assiduité, la réserve et la pondération dans l'expression peuvent produire un choc culturel, menaçant l'efficacité de l'action menée à l'international (Blaquière, Bossard et Mac Carron, 1984). Soulignons que ces points sont d'une extrême importance dans le secteur du BTP non seulement pour qualité des produits mais aussi pour la vie des personnes. Les pratiques de gestions multiculturelles soulignent l'importance de la prise en comte des différences interculturelles bien avant la signature des contrats, la réalisation de plan de communication et de formation sur la diversité culturelle et les différences ainsi que la mise en place des réunions permettant une meilleure compréhension commune latérale et verticale (Ashkenas et all., 1998 Blaquière, Bossard et Mac Carron, 1984).
Aucune forme d'appréciation ou de formation n'a été pratiquée sur les expatriés de l'entreprise polonaise avant, pendant ou après leur période de travail en France. Malgré la diffusion des résultats de cette recherche (Wilgosz, 2006) avec des recommandations d'ordre managérial auprès de la gouvernance de l'entreprise étudiée, jusqu'à la fin de l'année 2007, nous n'avons pas constaté d'action d'intégration ou de formation à l'expatriation (diversité et différence culturelle) mis en place au sein de l'entreprise. En expatriant leurs employés en France ces dirigeants peuvent prendre en compte :

- Le développement de la camaraderie, de la coopération et de l'innovation comme valeurs nécessaires à la réalisation des objectifs dans la situation politique et économique actuelle.
- Le développement de l'intégration communicationnelle (par exemple en invitant les salariés aux réunions), qui influence positivement le partage des tâches et des responsabilités. Ce qui permettra en même temps un service de meilleure qualité et plus rapide tout en réagissant efficacement aux problèmes rencontrés.

La mise en place de repas pris en commun, qui non seulement peuvent renforcer l'intégration, mais peut diminuer le niveau du stress et par la suite augmenter la performance des employés.
L'entreprise étudiée continue d'expatrier sans expliquer les différences aux employés présents sur les chantiers en France.

Conclusions

Alors qu'au niveau des indicateurs économiques et financiers nous parlons le même langage, les indicateurs de l'audit social sont loin d'être homogènes et perçus de façon commune par la gouvernance française et polonaise. La plupart d'entre eux semblent être méconnus de la direction polonaise où inappréciée comme si l'humain qui produit est moins important que ce qu'il produit. À l'aube de la main-d'œuvre inexistante aussi bien en France qu'en Pologne où on fait appelle aux Ukrainiens, à l'aube de la GPEC et de la loi Borloo en France nous estimons que la place de l'audit social doit changer. La responsabilité de ce changement ne peut être seulement imputée aux pays émergents dont l'expérience de la gestion des ressources humaines est minime ou nouvelle. C'est au pays avec une tradition sociale et humaine bien développée de partager son éducation. La décision de participer à l'échange reste aux directions des entreprises elles-mêmes mais sans communication à ce sujet, sans souligner l'importance et la nécessité de développer l'audit social et de l'associer dans la stratégie les entreprises ne pourront rester compétitives. Le travail présenté touche essentiellement deux points. Premièrement il concerne l'aspect du secteur Bâtiment et Travaux publics qui se trouve au cœur des préoccupations sociales et de gouvernance car :

- C'est directement l'être humain qui produit chaque jour.
- Le principe zéro accident est difficile à maintenir.
- Les entreprises françaises se tournent vers la main-d'œuvre étrangère car celle présente en France est insuffisante, mais quel est le prix de cette compétitivité internationale des entreprises européennes pour les salariés.

Deuxièmement il concerne la mondialisation et donc touche au problème de la diversité culturelle, administrative, sociale. Même si cette étude est basée sur la question d'intégration des salariés au sein de l'Union européenne, la réalité démontre bien que cet aspect dépasse bien les limites politiques et géographiques de l'Union ou du Bassin méditerranéen.

Bibliographie

Aniszewska, G. (2000). Różnorodność kulturowa - silna czy słaba strona w procesie konkurowania? Przegląd Organizacji, 10, 12-14.

Ashkenas, R. N., DeMonaco, L. J., Francis, S. C. (1998). Making the Deal Real. How GE Capital Integrates Acquisitions. Harward Business Review, 76, 165-178.

Black, J. S., Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. Harvard Business Review, 3-4, 52-63.

Blaquiere, H., Bossard, P., Mac Carron, B. (1984). Le choc des cultures. Atout au handicap pour l'entreprise ? Revue française de gestion, 9-10, 111-118.

Czarniawska, B. (1986). The Management of Meaning in the Polish Crisis. Journal of Management Studies, 23 (3), 313-331.

D'Iribarne, P. (1998). Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise, Culture et mondialisation, Paris, Seuil, 89-115.

Evrard, Y. (1993). Market, études et recherches en marketing, Nathan, Paris.

Gałdzicki Z. (1976). Socjologia organizacji i kierowania. Wybór tekstów. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Goffman, E. (1981). Człowiek w teatrze życia codziennego, PIW, Warszawa

Haiat, R. (2007). Les travaux publics en France. Une conjoncture très favorable. Activité et Emploi dans le BTP, 5, 23-25.

Hambrick, D.C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'group' label. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, 171-214. Greenwich, CT: JAI Press.

Hofstede, G. (2000). Kultury i organizacje, PWE, Warszawa.

Hofstede, G. (et Bollinger D.) (1987). Les differences culturelles dans le management, Les éditions D'Organisations.

House, R. J., et al. (1997). Cultural influences on leadership and organizations. Project Globe.

Kostera M., Kownacki S. (1996). Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi, w: Zarządzanie-teoria-praktyka, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red). PWE, Warszawa.

Landecker W. S. (1951). Types of Integration and Their Measurement. American Journal of Sociology, 56, 332-340.

Maslow, A. (1954). Motivation and personality, Harper, New York

Meier O. (2002) : Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions ; revue de gestion des ressources humaines n° 43, p. 68-81.

Peretti, J-M. (2000). Gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris.

Schein E. H. (1991).Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.

Sikorski C. (1999). Zachowanie ludzi w organizacji. PWNWarszawa.

Thévenet M. (1984). La culture d'entreprise en neuf questions. Revue française de gestion, 47/48, 7-20.

Thévenet, M. (1991). Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ? Revue française de gestion, 83, 62-67.

Thiétart R. A. (2003) : Méthodes de recherche en management. Éditions Dunod

Trillat, D. (2007). L'emploi. Toujours en forte hausse en 2007. Activité et Emploi dans le BTP, 51, 27-30

Turowski J. (1993). Socjologia. Małe struktury społeczne. Lublin.

Weisz J. R., Rothbaum F. M., Blackburn T. C. (1984). Standing out and standing in: The psychology of control in America and Japan. American Psychologist, 39, 955-969.

Wilgosz, M. (2006). Dynamique de la culture d'entreprise. Analyse d'intégration. IAE d'AIX en Provence et école polytechnique de Wroclaw, thèse non publiée.

Zbiegień-Maciąg L. (1999). Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm. PWN, Warszawa.

Liens Internet utilisés :

- *http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/pologne_225/france-pologne_1412/relations-economiques_3595/relations-economiques_5458.html*

- *http://www.inrs.fr/htm/statistiques_accidents_travail_maladies.html*

- *www.btp.equipement.gouv.fr*

- *www.leMoniteur-expert.com 26/11/2007*

Vers une convergence des attentes des entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés marocains formés à l'étranger : étude exploratoire auprès de sept entreprises implantées au Maroc

Abdelkarim Yaou[1]
Doctorant en sciences de gestion
IAE de Corte - Université de Corse
yaou_karim@yahoo.fr

Introduction

Se former à l'étranger est une décision inhérente aux différentes raisons. Faire écouler bon nombre d'années à l'étranger pour acquérir une expérience professionnelle appréciable via le choix d'une formation[2] adéquate consiste en une réponse majeure aux attentes actuelles de certains dirigeants d'entreprise.

La quête de « bonnes pratiques » à l'échelle internationale en matière des actions managériales nécessite d'en faire adopter les meilleures. Afin de répondre à la nouvelle conjoncture d'internationalisation, la mobilité internationale des cadres expatriés, des jeunes diplômés et des étudiants formés à l'étranger s'impose pour fournir certains repères en matière des pratiques cohérentes et adéquates aux exigences spécifiques des entreprises.

Pour concevoir les expériences validées à l'étranger, deux modèles, selon Cerdin J. L. (2004), émergent : le premier s'intéresse à l'expatriation qui a un statut organisationnel, formel et bien défini, le deuxième est inhérent à l'expérience étrangère qui renvoie à une attitude et un effort personnel au niveau de la décision et du financement.

Notre étude s'oriente, en partie, vers le volet de la conception de Cerdin J. L. La particularité de notre démarche s'inscrit dans le cadre des apports spécifiques des jeunes diplômés formés à l'étranger aux entreprises implantées au Maroc. D'après Cerdin J. L. (2002), les étudiants effectuant des stages de longue durée à l'étranger sont considérés comme des occasionnels de l'expatriation. Dans cette optique, leur spécificité attire-elle l'attention des dirigeants d'entreprise ? Y a-il une convergence entre leur particularité enrichie par les apports de la mobilité internationale et les attentes des entreprises ?

Pour répondre à la problématique de notre recherche, l'adaptation d'une revue de la littérature relative aux éléments principaux s'impose afin d'aboutir à la détermination du choix méthodologique. Primo, nous allons aborder les attentes des entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés. Secundo, nous exposerons la méthodologie suivie, la collecte des données et la présentation des résultats obtenus.

---

[1] Doctorant en sciences de gestion à l'IAE de Corte (université de Corse) sous la direction du professeur PERETTI Jean-Marie, professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte, président de l'IAS et directeur de l'IAE de Corte (université de Corse).

[2] D'après Bougroum M. et Ibourk A., « le système de formation peut être appréhendé comme un intermédiaire sur le marché de travail, dans la mesure où son action a pour finalité de faciliter la mobilisation de l'offre de travail par le système productif ».

I. Attentes des entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés

Avant d'aborder les éléments principaux de ce sujet en termes des attentes des entreprises, nous signalons que la notion des « attentes » renvoie au déploiement d'une théorie désignée par « ***la théorie des attentes*** » qui s'intéresse à la motivation. Elle a été élaborée par Vroom V.H. en 1962 (Peretti J.M., 2005). Les principes de cette théorie mettent en évidence l'utilité de la compréhension du soi et de sa valeur instrumentale. Le modèle de Lawler (1971) est l'un des plus complets de par sa capacité à présenter et articuler des déterminants de la motivation au travail (Oubrayrie-Roussel N. et Roussel P., 2001). Dans le cadre de la présente recherche, nous allons nous centrer plutôt sur la partie dirigeante des entreprises que sur les employés. De ce fait, il convient de s'intéresser à cette théorie dans le cas d'une recherche portée sur les attentes des jeunes diplômés.

Sur le plan opérationnel, de nombreuses qualités professionnelles sont, de plus en plus, exigées par les responsables d'entreprise. Par voie de définition, la notion du jeune diplômé renvoie au diplômé de l'enseignement supérieur recruté sans expérience professionnelle autre que des stages et des emplois de courte durée (Peretti J.M. 2005). La catégorie « jeune » prend des sens très variables selon les travaux qui s'y réfèrent. Le Centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications (Cereq) distingue les populations jeunes par niveaux de diplômes en fixant comme âge maximal celui auquel 99 % des individus déclarent avoir terminé leurs études. C'est ainsi que les jeunes titulaires d'un diplôme de niveau III (BTS, DUT, DEUG…) ont au maximum 28 ans et les titulaires d'un diplôme de niveau II (Licence, Maîtrise) et I (au-delà de la maîtrise), 31 ans (INSEE, 2002). De ce fait, ces diplômés ne constituent pas, de par la diversité de leur parcours une seule et même catégorie socio-professionnelle. Il s'agit bien de nombreuses catégories.

Au cours de la dernière décennie, la formulation des attentes des entreprises s'influence, de plus en plus, par l'effet de l'internationalisation qui ne cesse de se développer. Afin de mettre en évidence les attentes clés, on assiste, dernièrement, à une émergence très importante en termes d'évaluation et de quête des perspectives porteuses. Afin d'actualiser les outils pédagogiques sur le profil et les compétences fondamentales requises par les entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés, de rares études ont contribué à l'élaboration de cette question. Ce constat est confirmé par l'analyse de Cerdin J. L. (2004). Dans cette optique, trois catégories principales sont retenues : des aptitudes cognitives assurant la compétitivité de l'entreprise, être opérationnel et créateur de valeur et, in fine, des capacités multiculturelles et internationales.

1. Aptitudes cognitives assurant la compétitivité de l'entreprise

Se pencher sur les capacités cognitives des jeunes diplômés se révèle une attente majeure pour les entreprises. Ceci se concrétise par la mise en œuvre des pratiques assurant le déroulement performant des qualités professionnelles envisagées. Dans le cadre de son programme Pathway[3], Le groupe Rexel[4] recrute annuellement une dixaine de jeunes diplômés, de niveau bac + 5 en France ou Bachelor Degree à l'étranger. Il leur offre la possibilité d'apprendre un métier, pendant deux ans, à l'étranger. D'après le responsable du programme, « On attend de ces jeunes une grande ouverture d'esprit » (Lesaux A., 2006). Cette ouverture d'esprit s'acquiert par l'accumulation des rencontres et des voyages, personnelles et professionnelles, permettant de déployer le besoin d'ouverture dans le cadre du vécu dans un environnement étranger. Selon Lesaux A., c'est très important d'ailleurs d'avoir cette ouverture, cette envie de travailler dans un environnement international.

À l'égard de l'ouverture d'esprit, les attentes centrées sur les capacités cognitives se traduisent, également, par la qualité de leur culture générale, leur capacité à développer une approche conceptuelle appliquée à la pratique, leur mobilité intellectuelle et leur aptitude à décoder l'entreprise et son environnement (Créac'h M-N., Morace C. et Trébaol-Pelleau C., 2006).

Pour répondre aux besoins des entreprises en termes d'attentes spécifiques, il est évident de s'intéresser au personnel impliqué, responsable et capable de communiquer concourt à une gestion efficace, en matière d'environnement comme de performance économique. C'est la raison par laquelle s'explique la convergence des demandes et des besoins des entreprises en matière de participation du personnel (Clear M., Bilocq D., Semal N. et Von Frenckell M., 2002). Pour les entreprises, ce type d'attentes a pour enjeu de faire intégrer les jeunes diplômés qui ont un support de culture générale, d'intelligence et de différentes qualités inspirées des apports positifs de la mobilité internationale vécue. Ceci leur permettrait d'être susceptible et capable de raisonner leur décision avant d'agir et de mettre en action l'idée envisagée. Dans la même tendance, « La compétence s'exprime au travers d'un vocabulaire cognitiviste tel que la capacité d'apprendre à apprendre » (Bravo - Bouyssy K. et Drillon D., 2005).

Par voie de conséquence, ces qualités requises, voire convoitées visent plus les jeunes diplômés formés à l'é-

[3] Ce programme, lancé fin 2002, a pour objectif de recruter de futurs managers.

[4] 1er réseau mondial de distribution de matériel électrique implantés dans 25 pays : États-Unis, Canada, Australie, etc.

tranger que d'autres qui ont suivi des formations dans leur pays d'origine. L'implication des pratiques renvoie, tout d'abord, à l'aptitude individuelle de prendre en considération tout effet relatif à la conjoncture économique et à l'environnement extérieur de l'entreprise afin de mieux agir, voire réagir en assurant la performance et la compétitivité de l'action. Ainsi, la compétitivité de l'entreprise repose essentiellement sur son facteur humain. D'après Peretti J.M. (2006), la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH).

2. Être opérationnel et créateur de valeur

D'après l'étude menée par l'ESC Bretagne Brest, cette attitude se concrétise et se traduit par l'accumulation d'« une diversité d'expériences et plus particulièrement d'expériences à l'étranger (formation, missions, stages) sous-entendant une bonne maîtrise des langues mais révélant surtout de réelles qualités d'adaptation vécues et éprouvées. Les entreprises estiment que des expériences académiques et professionnelles en équipe à l'étranger sont un gage de réussite surtout lorsqu'elles rendent lisibles les projets et les motivations du jeune diplômé. L'opérationnalité fait également référence à la capacité d'adaptation attendue face aux nombreux changements de façon à accompagner l'entreprise dans toutes ses évolutions » (Créac'h M.-N., Morace C. et Trébaol-Pelleau C., 2006).

Avant de mettre en pratique les connaissances acquises et les compétences développées, la présence d'un esprit éthique s'impose ; avoir le désir et la motivation. Ce facteur comportemental a un effet crucial sur la création de valeur pour l'entreprise. D'après l'enquête réalisée par « Audencia », une forte importance s'intéresse à cet état d'esprit : « ce qui fait vraiment la différence entre deux managers en matière de réussite et de progression de carrière, c'est la question de la motivation, de l'envie. Les attentes des entreprises semblent moins porter sur des compétences que sur le désir même de mettre en œuvre ces compétences. Pour les jeunes diplômés, le désir de travailler, l'enthousiasme et la passion, ne se décrètent pas par l'entreprise. L'école ne peut pas non plus les enseigner aux étudiants. Il est néanmoins possible de sensibiliser les étudiants à l'importance de la motivation. C'est tout l'enjeu du Portfolio des Compétences, créé il y a dix ans par Audencia et développé depuis, d'amener les étudiants à bien se connaître pour effectuer des choix de carrière qui leur ressemblent et qui les épanouiront » (journal des grandes écoles, 2006).

Sur le plan professionnel, l'internationalisation des entreprises s'avère un nouveau profil pour répondre aux besoins conjoncturels émergés. Se former à l'étranger, avant d'être embauché définitivement, est la méthode privilégiée par le groupe Rexel. D'après, Lesaux A., le responsable qui veille à réussir ce programme spécial de recrutement : « Cela favorise le transfert de bonnes pratiques d'un pays à l'autre. Intégrer le bon candidat, dans le bon pays, crée des enjeux en terme de développement. Partir à l'étranger est très formateur pour un jeune. Grâce à la mobilité, on capitalise sur les acquis des jeunes. On les aide à mettre en pratique leur savoir. Ces jeunes se constituent un réseau, ils rencontrent (physiquement) les personnes avec lesquelles ils continueront à avoir des liens par la suite, dans le cadre de leur travail au sein du groupe Rexel dans leur pays d'origine » (Lesaux A., 2006).

Cependant, avoir la motivation d'atteindre un niveau élevé de professionnalisme nécessite d'avoir une volonté d'être susceptible d'apprendre en permanence, tant au niveau théorique que pratique. Cette aptitude reflète l'adéquation réalisée entre l'envie de réussir et l'effort mis en œuvre. Dans la même tendance, « Sur les marchés professionnels atypiques, il est important de posséder des compétences individuelles multiformes et évolutives, facilement transférables (…). Le potentiel d'évolution et donc d'employabilité est une variable décisive » (Bravo - Bouyssy K. et Drillon D., 2005). Cette volonté pourrait expliquer, en partie, la raison par laquelle les jeunes diplômés acquièrent d'autres compétences clés, à savoir : « la prise d'initiative et de risque, autonomie, créativité et force de proposition » (journal des grandes écoles, 2006).

3. Capacités multiculturelles et internationales

L'aspect multiculturel et interculturel reste une préoccupation majeure pour les responsables d'entreprise désirant de se développer à l'international (Meier O., 2004). Ce concept est le noyau d'une action d'adaptation interculturelle réussite. Cette notion se résume, selon Waxin M. F et Panaccio A-J, (2004) par « le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement ». Dans le cadre de l'analyse de la littérature relative à la présente conception, 3 types d'adaptation opèrent : l'adaptation au travail concernant l'encadrement, les responsabilités et les performances, l'adaptation relationnelle concernant l'interaction avec les membres de la communauté d'accueil et l'adaptation générale concernant les conditions de vie dans le pays étranger (Ibid). La capacité d'adaptation des jeunes diplômés arrive en tête des compétences et constitue le socle des qualités attendues au moment de l'embauche (journal des grandes écoles, 2006).

Cette situation nécessite d'agir raisonnablement afin d'établir des démarches cohérentes en matière d'inté-

gration de bonnes pratiques, en l'occurrence s'adresser aux ressources humaines répondant aux attentes des entreprises au niveau des aptitudes multiculturelles et internationales s'avère une action cruciale. Elles sont des sources stratégiques contribuant à la réussite du management international qui a pour but de faire fonctionner des entreprises dans divers contextes nationaux (Leselbaum M., 2003).

Dans cette optique, les qualités relevant de l'aptitude à travailler en équipe multiculturelle et internationale « sont abordées sous l'angle des valeurs d'équipe et du goût de l'effort face au travail, mais aussi d'éthique personnelle dans le respect des engagements et de la connaissance de soi. Cette capacité s'appuie également sur des attentes liées aux qualités relationnelles : aptitude à communiquer, capacité d'intégration dans des équipes multiples avec une dimension d'humilité et d'intelligence émotionnelle qui sont associées aux capacités managériales nécessaires au travail en équipes multiculturelles et internationales » (Créac'h M.-N., Morace C. et Trébaol-Pelleau C., 2006). En matière de transformation des organisations, les attentes des entreprises sont aussi importantes. Il s'agit surtout de mettre en œuvre la dynamique sociale et d'accompagner les évolutions économiques et technologiques en assurant notamment l'adaptation des individus et l'évolution de leur métier (IRH-Paris V, 1996).

Dans la même tendance, les compétences comportementales constituent une position très avancée dans la déontologie des meilleures pratiques du management. L'ampleur cognitive de cet élément se confirme par l'importance accordée de la part des praticiens et des experts en management. D'après l'étude menée par Audencia, « le premier enseignement de cette étude met en évidence la prépondérance des compétences comportementales, bien loin devant les compétences techniques et les savoir-faire. Communication et relationnel, écoute des critiques et humilité (…). Parmi les compétences nécessaires pour progresser au sein de l'entreprise, l'enquête fait ressortir la capacité à manager, l'ambition, la capacité à construire son réseau et à se faire connaître à l'intérieur de l'entreprise » (journal des grandes écoles, 2006). Les attentes des entreprises sont centrées simultanément sur la capacité de l'individu en matière de l'intégration professionnelle et celle comportementale.

Dans la perspective de structurer des réponses adéquates aux questions managériales qui se posent à l'échelle internationale sous l'effet de l'internationalisation des entreprises et la mondialisation des économies, les entreprises s'affrontent à des situations qui leur obligent de faire adapter des politiques et des pratiques optimales afin de générer des réponses optimums qui s'accordent avec leur stratégie. En fait, elles exigent de posséder certaines qualités assurant l'efficacité de leur intégration, notamment dans le cadre d'une équipe multiculturelle. Pour maîtriser l'efficience de ce phénomène, d'après Montes F. et Lamiss N. (1996), le ministère fédéral de développement des ressources humaines au Canada intervient au niveau d'intégration à l'emploi à quatre niveaux :

- L'amélioration de l'employabilité des individus (formation, ateliers de recherche d'emploi…).
- L'adaptation au marché du travail à l'intention des employeurs.
- Le développement des collectivités (pour les groupes qui présentent de sérieux problèmes d'intégration au travail).
- L'information.

Ces actions s'inscrivent dans le cadre de développement du capital humain. Par ailleurs, se former à l'étranger est une action d'investissement pour un jeune diplômé. Tous les phénomènes liés au développement du capital humain peuvent être considérés comme un investissement plutôt que comme une consommation, qu'ils soient le fait d'individus agissant d'eux-mêmes, ou le fait de la société agissant pour le compte de ses membres (Schultz T. W. 1960, Becker G. S., 1964 et Blaug M., 1994). En revanche, le développement de carrière de ces catégories socio-professionnelles est soumis à la planification de carrière plutôt qu'à sa gestion (Cerdin J. L., 2002).

Le développement de bonnes pratiques à l'échelle international est une donnée majeure qui s'impose à toute entreprise désirant se perfectionner en permanence. La diversité des formations et des pratiques déployer par les jeunes diplômés formés à l'étranger contribue significativement à l'amélioration des performances au travers du transfert des connaissances. De ce fait, la détention de la connaissance par une entreprise est un élément majeur de son avantage concurrentiel (Reix R., 1995). Réussir la gestion de cette forme de la diversité stipule des expertises en matière d'expatriation et de mobilité internationale (Cerdin J. L., 2002).

L'expansion de ce phénomène a révélé de nouvelles formes de recrutement destinées spécifiquement à ces catégories socio-professionnelles. En France, des forums de recrutement des jeunes diplômés et jeunes ingénieurs marocains formés à l'étranger s'organisent chaque année (Forum Rhône-Alpes, 2006). Ces initiatives restent des opportunités appréciables favorisant l'interaction et l'échange entre les employeurs et les visiteurs. Ils visent diverses formations et parcours professionnels. Néanmoins, les diplômés des écoles d'ingénieurs et de commerce sont les plus convoités. D'après une étude récente sur le « retour au Maroc », 52,5 % des diplômés formés à l'étranger sont issus des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, 79,4 % ont

un niveau supérieur ou égal à bac + 5 (Bensouda L., Bouzoubaa M., Kadiri H. et Khalil A., 2006).

II. Méthodologie et colecte des données

1. Choix méthodologique

Notre étude a pour objet d'explorer, d'identifier et de clarifier les attentes fondamentales des entreprises implantées au Maroc (nationales et multinationales) vis-à-vis des jeunes diplômés formés à l'étranger. Cependant, nous avons opté pour réaliser une étude qualitative qui permettrait de comprendre la typologie spécifique de ces attentes. D'après brabet J. (1988), « Il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative ». Parallèlement à une démarche quantitative, l'étude qualitative peut également générer un aspect descriptif de la recherche (Bentaleb C., 2002). Cette pratique sera, en partie, mise en œuvre afin d'enrichir les apports empiriques de cette étude.

Dans le cas où l'objectif est d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt de la mesurer, l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats. Avec cette approche, le chercheur bénéficie en général d'une plus grande flexibilité dans le recueil des données (Thiétart R.A. et Coll., 2003).

Une telle investigation nécessite l'interprétation des informations inspirées des discours des responsables d'entreprise éclairant ces attentes vis-à-vis des futurs jeunes diplômés formés à l'étranger. Cette vision prend, également, en considération la conjoncture spécifique dans laquelle le Maroc sera confronté dans quelques années aux conséquences de la politique d'ouverture et de libre-échange à l'échelle internationale.

2. Étude préliminaire

Le retour des jeunes diplômés marocains formés à l'étranger afin d'intégrer des entreprises implantées au Maroc revêt un intérêt majeur dans le contexte économique actuel du pays. Cependant, pour qualifier notre champ d'investigation, nous avons jalonné la phase empirique par une étude exploratoire. D'après Bentaleb C. (2002), l'étude exploratoire permet de circonscrire le problème, de générer les hypothèses, de préciser la problématique et de clarifier certains concepts. Ainsi qu'une recherche exploratoire permettrait d'éviter de nombreux problèmes : représentativité de l'échantillon, rigueur des concepts, qualité des résultats, etc. (Igalens J. et Roussel P., 1998).

Primo, nous avons rencontré des acteurs et experts de la Gestion des Ressources Humaines et du Management : expert au sein de l'IRH[5], responsable au sein de l'ANAPEC[6] de Casablanca, responsable de la formation professionnelle au sein de l'OFPPT[7]. Ces interactions ont permis d'établir des recommandations inhérentes aux différentes dimensions du sujet. Secundo, nous avons interrogé les responsables de quelques entreprises nationales et multinationales s'intéressant à ces catégories socioprofessionnelles pour pressentir l'ampleur et l'intérêt du phénomène étudié.

3. Collecte des données

La collecte des données s'est centrée sur des questions ouvertes. Les répondants sont appelés à éclairer leur point de vue sur un axe principal : « *les attentes des entreprises implantées au Maroc vis-à-vis des futurs jeunes diplômés formés à l'étranger notamment dans le cadre de la politique de l'ouverture sur le marché mondial adoptée par le Maroc ».* L'aspect qualitatif de cette question a bien été mis en valeur afin de pouvoir tirer des orientations stratégiques principales des grandes entreprises implantées au Maroc en matière de leur vision vis-à-vis du futur jeune diplômé idéal.

Afin de concevoir empiriquement la question de l'étude, la constitution d'une population d'étude s'impose par force. Ceci nécessite de spécifier la méthode d'échantillonnage et de raisonner la taille de l'échantillon. D'après Lendrevie J. et Lindon D. (1997), « la précision des estimations basées sur un sondage sera d'autant meilleure que la taille de l'échantillon sera plus grande. Mais les relations qui existent entre la précision du sondage et la taille de l'échantillon ne sont pas aussi simples qu'on le croit parfois ».

Dans le cadre de cette première étude réalisée sur ce sujet, nous avons limité le champ empirique à une étude de 7 entretiens auprès des grandes entreprises implantées à Casablanca (3 entreprises nationales et 4 multinationales). Elles sont très préoccupées par l'intégration de ces catégories socioprofessionnelles. Le tableau 1 ci-après illustre la composition de la population d'étude.

La collecte des données a été effectuée à partir des entretiens semi-directifs avec chaque interrogé pour une durée de 45 min à 1h. Les interviewés ont dégagé des pistes de réflexion inspirées des orientations stratégiques. Le cadre des attentes envisagées reste, de manière générale, un énoncé dans lequel chaque responsable résume sa manière d'agir, de prévoir et de mettre en valeur l'action managériale.

[5] Institut des ressources humaines à Casablanca (Maroc).

[6] Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences.

[7] Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail.

Tableau 1 : *composition de la population d'étude.*

Secteur d'activité des entreprises	*Responsables d'entreprise*	*Origine d'entreprise*
Import Export	***1***	***Nationale***
Informatique	***1***	***Multinationale***
Secteur bancaire	***1***	***Nationale***
Secteur industriel	***4***	***1 Nationale 3 Multinationales***
Total	***7***	***7***

III. Analyse et interprétation des résultats

De manière concrète, les réponses obtenues agissent relativement sur la corrélation existant entre les éléments conceptuels et ceux des résultats finaux. Cependant, trois éléments principaux en émanent dans lesquels le professionnalisme s'impose par force.

1. Assurer la qualité du retour et avoir une réelle motivation de retourner au pays

Les premières tendances inspirées des réponses retenues insistent sur le rôle de la motivation de retourner au Maroc pour s'engager dans la vie professionnelle : *« Une réelle motivation à revenir au pays et un état d'esprit »* (directeur général). Cette motivation s'explique par l'existence d'une envie d'atteindre et de réaliser des objectifs personnels via l'engagement professionnel. Cette volonté est valorisée par le contexte marocain caractérisé par une convergence remarquable vers l'ouverture et l'internationalisation des entreprises au cours des prochaines années : *« Pour un jeune diplômé qui envisage de retourner s'installer définitivement dans son pays, il est inutile d'omettre que le Maroc s'internationalise de plus en plus. D'y retourner exige, en plus des diplômes et des formations, d'être motivant. Avoir une forte motivation est la clé psychologique de se lancer dans un avenir où le Maroc en aura besoin pour contribuer à la performance économique du pays »* (directeur général).

Néanmoins, cette motivation devrait se baser sur des projets concrets et de choisir le moment adéquat pour entamer une telle démarche de retour « timing ». Cependant, la prise de cette décision est fortement préconisée sous réserve de certaines conditions : *« De retourner au Maroc est l'objectif d'un nombre très important de nos jeunes qui se forment actuellement à l'étranger, mais la décision devrait être prise au moment adéquat. Notre pays connaît, ces dernières années, des actions économiques novatrices dont le choix de l'internationalisation et de l'ouverture sur les marchés extérieurs. Cette conjoncture leur propose une opportunité exclusive. Assurer la qualité du retour éclaire la voie de la réussite (avoir une formation supérieure accompagnée d'une expérience professionnelle adéquate) »* (responsable marketing).

2. Exigence du professionnalisme, de la spécialisation et d'être à la hauteur des attentes des entreprises

Les attentes portées sur le déploiement des connaissances et des compétences sont majoritairement recommandées. Par voie de constatation, les compétences linguistiques et les compétences centrées sur les technologies informatiques restent des enjeux fondamentaux dans la vision d'un directeur général d'un groupe spécialisée en informatique : *« La bonne maîtrise des langues européennes, une bonne connaissance des technologies informatiques de pointe, une première approche de l'environnement professionnel des pays européens cibles. Une réelle motivation à revenir au pays et un état d'esprit en adéquation avec notre politique de recrutement et notre action au Maroc, à savoir : fixer des compétences marocaines de haut niveau (bac +3 à bac +5) sur le territoire marocain »* (directeur général).

D'autres dirigeants soulignent l'importance du temps et du lieu d'accomplissement du travail. Un responsable préconise d'éviter, en matière des pratiques, l'idéalisation de différents modèles. La prise en considération des particularités locales s'impose. De plus, le Maroc offre actuellement, dans certains domaines, des formations performantes par rapport à des années précédentes. Or, l'aspect professionnel reste le critère crucial : *« Ne pas utiliser le modèle européen ou autre comme modèle de référence. Savoir faire la part des choses. Ne plus croire comme il y a une vingtaine d'années que le diplôme étranger donne droit automatiquement aux meilleurs postes et salaires. Le savoir faire, l'expérience, la créativité, la rigueur et l'implication priment. »* (Responsable marketing et communication interne & externe).

L'adéquation entre la typologie des formations requises et la description des postes vacants a été prise en considération dans le cadre des attentes retenues, tant au niveau national qu'international. Ils s'agissent notamment des compétences uniques[8] qui répondent généralement aux besoins qualitatifs des entreprises qui agissent significativement sur leur performance : *« On attend de lui qu'il soit à la hauteur des compétences qui permettront à l'entreprise de faire partie de celles qui garderont leur place dans le marché national ou international. Continuer d'accomplir les pratiques professionnelles en gardant l'aspect méthodique. La maîtrise des techniques relationnelles et de communication de haut niveau est un atout fondamental que les entreprises marocaines développent actuellement pour faire face à la politique de l'ouverture à l'international qui rentrera en vigueur dans quelques années à venir. Ces attentes visent plus les jeunes diplômés formés à l'étranger que d'autres. »* (Responsable des ressources humaines). Dans cette optique, la valeur d'une formation donnée est mesurée, en partie, par son niveau de spécialisation. En effet, les objectifs fixés par des entreprises s'atteignent par l'accomplissement des tâches appartenant à de différentes spécialités dans le cadre d'un objectif unique concrétisé par des efforts communs : *« Se spécialiser plus en matières des formations requises notamment en ce qui concerne les formations assurant des compétences stratégiques que les entreprises marocaines apprécient fortement ces dernières années. »* (Directeur général).

Face à l'internalisation du marché marocain, les entreprises seront confrontées à une forte concurrence extérieure. Ceci nécessite de faire face à cette réalité. Or, le développement de la recherche scientifique s'impose. Un responsable d'entreprise industrielle positionne cet atout dans le sommet des attentes envisagées vis-à-vis des jeunes diplômés formés à l'étranger. Cette situation se justifie également par la faiblesse de ce département au sein des entreprises marocaines. Pour ce faire, elles procèdent, dans certains cas, au recours aux expertises étrangères pour assurer le développement de leurs activités : *« Les attentes se différencient d'une entreprise à l'autre, notre secteur s'intéresse plus aux compétences centrées dans les métiers de la recherche et le développement industriels. Nos attentes se convergent vers des diplômés qui ont eu leur formation à l'étranger et qui ont aussi une expérience professionnelle considérable car notre secteur accueil annuellement des expertises qui viennent de l'étranger (Allemagne, Suisse, France). »* (Directeur général).

3. Meilleure adaptation et une ouverture culturelle préconisée

Entre l'adaptation à l'entourage des entreprises implantées au Maroc et l'ouverture d'esprit culturel inspirée de leur mobilité internationale, les jeunes diplômés formés à l'étranger se confrontent à des réalités relativement complexes, tantôt au moment de leur formation à l'étranger, tantôt au moment du retour à leur pays d'origine. D'une part, l'attachement à leur environnement culturel est présent dans le discours managérial de certains responsables : *« meilleure adaptation à leur environnement et culture d'origine »* (responsable marketing et communication interne & externe). D'autre part, se positionner dans le cadre des enjeux de l'internationalisation fait émerger l'importance des spécificités cognitives, notamment à l'égard de l'ouverture culturelle et la maîtrise des langues étrangères : *« L'ouverture sur le marché mondial est le principal enjeu actuel pour le Maroc. Cet évènement pose des questions sur les données cognitives du pays. Nos attentes vis-à-vis des futurs jeunes diplômés formés à l'étranger concernent davantage le côté culturel. La mobilité internationale leur permet d'acquérir des fondements culturels et linguistiques étrangers qui facilitent l'adaptation aux différents contextes ; nationaux et internationaux. Ces compétences culturelles sont profondément intéressantes pour réussir les nouvelles orientations du marché marocain. »* (Directeur général).

Entre la contingence et la convergence, la mise en œuvre des compétences culturelles agit significativement sur la qualité des pratiques et des comportements des individus. Cependant, acquérir ce type de compétences deviendra une spécificité et renforce, également, les forces de leurs compétences de base : *« À côté des compétences de base, une ouverture culturelle sera fortement préconisée. Elle agit positivement sur l'amélioration du relationnel, voire sur les comportements professionnels. Les formations à l'étranger leur permettent de bénéficier d'un large surplus par rapport à ceux qui se forment à l'intérieur de leur pays. »* (Directeur général).

4. Discussion

En dépit de l'abstention et la réticence de certains jeunes diplômés formés à l'étranger d'opter pour le choix du retour au Maroc (Bensouda L., Bouzoubaa M., Kadiri H. et Khalil A., 2006), l'enjeu porté par les entreprises implantées au Maroc sur ces catégories socioprofessionnelles se confirme par des démarches intensives notamment dans le cadre des forums de recrutement qui s'organisent à l'étranger (Forum Rhône - Alpes, 2006). Les résultats de notre étude qualitative affirment, de manière générale, l'importance exprimée par des responsables opérationnels et stratégiques d'entreprise à l'égard des compétences développées à l'étranger. Ils

[8] Pour l'appréhension de cette conception nous préconiserons de se ce référer l'ouvrage de BÜCK J. Y., (1999), « Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management », Éditions d'Organisation, Paris.

préconisent, également, ces jeunes de prendre en considération certaines spécificités relatives aux domaines de l'activité des entreprises (employabilité).

Les attentes s'étendent vers la quête du surplus culturel développé par les jeunes diplômés formés à l'étranger, on assiste à une réponse intéressante en matière des compétences attendues par les responsables d'entreprise implantées au Maroc. Ceci explique le rôle crucial du facteur culturel dans l'amélioration des pratiques et des performances des entreprises. L'enjeu porté sur eux s'explique par leur aptitude de formuler des réponses aux défis et aux contraintes liés à l'environnement culturel national qui influe, selon le modèle proposé par Hofstede (1982), sur le style de direction des entreprises, la motivation des salariés, les structures, ainsi que sur la manière d'appréhender et de gérer l'incertitude au sein des organisations. D'autres travaux ont largement analysé l'influence des différences nationales sur les styles de management des organisations notamment Trompeenaars (1993), Kluckhon et Strdtbeck (1961) et Hall (1976).

Les compétences culturelles développées par ces jeunes diplômés pourraient générer, également des réponses facultatives pour mieux concevoir la culture de l'entreprise dans différents contextes. Les managers l'utilisent pour mettre l'accent sur l'importance du facteur humain dans le processus de production ; on pourrait la comparer à une sorte d'acculturation planifiée visant à favoriser le développement de l'entreprise (Berset A., Weygold S. -A., Crevoisier O. et Hainard F., 2000).

Pour faire face au choix de l'ouverture économique du Maroc sur le Marché international qui rentrera en vigueur dans peu d'années à venir, certaines entreprises rationalisent de plus en plus leurs politiques et leurs pratiques. Celles-ci ont pour but d'amener l'entreprise à se positionner parmi les meilleurs, en l'occurrence l'adaptation des actions visant l'intégration de ces jeunes diplômés qui sont mis en œuvre par d'autres acteurs (*benchmarking*[9]*)*. Dans cette optique, le choix de se perfectionner à l'étranger génère l'acquisition de connaissances diverses qui répondent aux exigences des entreprises afin d'améliorer leur performance. Ces connaissances sont classées en 5 catégories : des connaissances déclaratives, des connaissances procédurales, des connaissances axiomatiques, des connaissances conditionnelles et des connaissances relationnelles « *timing* » (Smida N., 2003).

Les réponses portées sur les qualités spécifiques[10] des jeunes diplômés formés à l'étranger font l'objet d'une interprétation induisant l'importance des connaissances dans les discours des responsables interrogés. Cela renforcerait la compétitivité et la performance des entreprises en contribuant à la création de valeur de la firme. Ces valeurs se convergent avec le contexte actuel des entreprises au Maroc valorisant, de plus en plus, leur politique de développement des meilleures pratiques, en l'occurrence le développement des compétences. D'après l'étude menée par DIORH (2004) sur la fonction Ressources Humaines au Maroc, on constate que 85,4 % des entreprises implantées au Maroc ont déclaré que le développement des compétences est un enjeu actuel contre 27,2 % qui ont considéré que la mise en œuvre du développement des compétences sera ultérieurement mis en pratique dans le cadre de la politique générale de leur entreprise.

5. Limites et perspectives

Notre étude vise à explorer des comportements et des attitudes des responsables d'entreprise implantées au Maroc vis-à-vis des jeunes diplômés formés à l'étranger. Ce travail possède quelques limites qu'il convient de dévoiler.

L'investigation empirique est limitée à 7 entretiens. Il aurait été préférable d'élargir la taille de l'échantillon pour que la représentativité soit fiable. Il aurait été souhaitable de porter plus de précision sur d'autres éléments de l'enquête. Cela pose, également, une interrogation sur la validité externe. De plus, Il aurait été important de segmenter le champ d'étude afin d'apporter plus d'éclairage sur le sujet étudié. De ce fait, les résultats obtenus restent relatifs et non significatifs concernant ce premier travail sur ce sujet.

Dans une étude future, nous prendrons en considération ces limites afin de mener à bien d'autres travaux et éléments de recherche : enrichir les notions conceptuelles et apporter plus de richesses et de précisions au cadre empirique.

Conclusion

Par voie de répondre à des questions inspirées de la conception littéraire, une assistance indispensable à la phase empirique a bien été prise en considération. Cette étape est primordiale pour tester la question de recherche dans le cadre de la première partie. De ce fait, un cadre méthodologique basé sur l'approche qualitative a

[9] Il désigne le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation (Brilman J., 2000).

[10] Elles sont à l'origine de leur contact avec des cultures étrangères, des modes particuliers d'organisation du travail, des conceptions différentes de l'autorité et de la prise de décision dans les entreprises et les administrations (Geisser V. et Ben Sedrine S., 2000).

été adapté pour mieux mettre en adéquation l'orientation théorique et la démarche empirique.

En effet, la validation « relative » de la question fondamentale de la présente recherche est un argument majeur qui explique la volonté des entreprises implantées au Maroc d'atteindre une position avancée de la convergence via l'intégration progressive des pratiques internationales plus performantes. Les jeunes diplômés formés à l'étranger répondent, en partie, aux attentes envisagées et occupent une place importante qui leur permet de formuler des réponses adaptées au changement opérationnel, voire stratégique pour faire face à l'introduction et l'application des pratiques performantes dites « best practice ».

En outre, la convergence qui se développe au Maghreb sous différentes formes, en l'occurrence le Maroc, engendre des pratiques qui renvoient à un modèle nommé « glocal » au sens de Louart P. et Scouarnec A. (2005). Sous l'effet de la conjoncture contextuelle, ce modèle est jugé profondément adapté aux entreprises maghrébines. Son intérêt porte sur une cohabitation exclusive du modèle global et le modèle local. Au sein du modèle glocal, on assiste à des pratiques prenant en considération les impératifs d'une économie globalisée, mondialisée et la spécificité des facteurs locaux.

L'adaptation de nouvelles pratiques dans le cadre de l'internationalisation des entreprises implantées au Maroc revêt une étape très marquante dans le processus de l'ouverture sur le marché économique mondial. Dans cette optique, le choix d'adopter des politiques économiques telle la création des zones de libre-échange (ZLE) nécessite d'ajuster des démarches compétitives aboutissant à l'élaboration des réponses pratiques aux défis de la mondialisation et de la pression concurrentielle.

À leur tour, les cadres confirmés, les jeunes cadres et les jeunes diplômés formés à l'étranger constituent un facteur crucial au cœur de cet évènement. L'enjeu porté sur les jeunes diplômés sera plutôt stratégique et compétitif qu'opérationnel sous condition de déployer des profils adéquats aux besoins et aux attentes majeures du monde des entreprises au Maroc. Par conséquent, faire réussir cette action managériale est un atout qui ne répond pas seulement aux acteurs dirigeants des entreprises, mais à l'ensemble des parties prenantes. Cette vision pourrait s'inscrire également dans le cadre du perfectionnement des pratiques de GRH et des outils de l'audit social au Maroc.

Bibliographie

Becker G. S., (1964), « Human Capital: A Theorical and empirical Analysis », New York: Columbia university Press for the National Bureau of Economic research.

Bensouda L., Bouzoubaa M., Kadiri H. et Khalil A., (2006), « Retour au Maroc », enquête réalisée par l'association *MarocEntrepreneurs*, octobre.

Bentaleb C., (2002), « La motivation des cadres dans l'entreprise marocaine », université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc.

Berset A., Weygold S. -A., Crevoisier O. et Hainard F., (2000), « Main-d'œuvre étrangère et diversité des compétences : quelle valorisation dans l'entreprise », L'Harmattan, paris.

Blaug M., (1994), « La méthodologie économique », Economica, 2e édition, Trad. Alcouffe A. et Alcouffe C., Paris.

Bougroum M. et Ibourk A., (2002), « Le chômage des diplômés au Maroc : quelques réflexions sur les dispositifs d'aide à l'insertion », Formation et Emploi, n° 79, pp. 83-101.

Brabet J., (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », Recherches et Applications en Marketing, vol.3, n° 1, pp. 75-89.

Bravo-Bouyssy K. et Drillon D., (2005), « Détection des compétences dans un contexte de travail « atypique » : l'insertion professionnelle des intérimaires de premiers niveaux de qualification » *Revue internationale sur le travail et la société,* volume : 3, n° 2, pp. 1-20, Octobre.

Brilman J., (2000), « Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance », 2e édition, Éditions d'organisation, Paris.

Bück J.Y., (1999), « Le management des connaissances : Mettre en œvre un projet de knowledge management », Éditions d'Organisation, Paris.

Cerdin J.L, (2004), « L'expatriation : un temps de carrière particulier », in « La gestion des carrières : enjeux et perspectives », coordonné par Guerrero S., Cerdin J.L et Roger A., Coll. AGRH, Vuibert.

Cerdin J.L, (2002), « L'expatriation », Éditions d'Organisation, 2e édition, Paris.

Clear M., Bilocq D., Semal N. et Von Frenckell M., (2002), « La sensibilisation du personnel dans le cadre de la mise en place d'un système de management environnemental : une porte d'entrée pour l'éducation relative à l'environnement dans l'entreprise ? », Éducation relative à l'environnement, Groupe de Recherche en Éducation et Formation en Environnement (GREFE), Vol. 3, 2001-2002, Luxembourg.

Créac'h M.-N., Morace C. et Trébaol-Pelleau C., (2006), « Le jeune diplômé idéal : quelles attentes pour les entreprises ? », étude publiée par Studyrama.

DIORH, (2004), « La fonction Ressources Humaines au Maroc », Casablanca.

Forum Rhône-Alpes, (2006), « 1er salon de recrutement d'élèves ingénieurs de France », rapport annuel, 21e édition, Lyon, 8-9 mars.

Geisser V. et Ben Sedrine S., (2000), « Les diplômés tunisiens formés à l'étranger : analyse des profils sociologiques et des projets de retour », in « Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs : trajectoires sociales et itinéraires migratoires », CNRS Éditions, pp. 220-241, Paris.

Hall, E.T., (1976), « Beyond Culture New York », Doubleday/Anchor Press.

Hofstede G., (1982), « Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values », Beverly Hills, Sage Publishing, California.

Igalens J. et Roussel P., (1998), « Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines », Economica, Paris.

INSEE, (2002), « Méthodologie de l'Enquête Jeunes Diplômés créateurs d'entreprise », Service Statistique, Lorraine.

IRH-Paris V, (1996), « Les attentes vis-à-vis de la fonction Personnel », Enquête réalisée par les étudiants du DESS - Ingénierie des Ressources Humaines de l'université Paris V, Personnel, n° 374, pp. 6-7.

Journal des grandes écoles, (2006), « ESC Pau : The little big school a de l'avenir », Les Éditions des Cassines, n° 42.

Kluckhohn F.R. et Strodtbeck F.L., (1961), « Variations in value orientations », Harper Collins, New York.

Lawler E.E., (1971), « Pay and organizational effectiveness », a psychological view, McGraw-Hill, New-York.

Lendrevie J. et Lindon D., (1997), « Mercator, théorie et pratique de Marketing », DALLOZ, 5e édition, Paris.

Lesaux A., (2006), « Envoyer des jeunes à l'étranger, c'est une bonne formule test », Interview (propos recueillis par Riou M.)**,** Studyrama.

Leselbaum M., (2003), « Le management interculturel en devenir », Personnel, n° 67, pp. 41-46.

Louart P. et Scouarnec A., (2005), « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions » in « Perspectives sur la GRH au Maghreb » Vuibert, pp. 279-294, novembre.

Montes F. et Lamissi N., (1996), « L'intégration et le maintien à l'emploi des personnes immigrantes : état de situation et recommandations visant à l'identification d'une stratégie d'intervention », comité d'adaptation de la main-d'œuvre (C.A.M.O) personnes immigrantes, mai.

Oubrayrie-Roussel N. et Roussel P., (2001), « Le soi et la motivation », les notes de LIRHE, Unité mixte de recherche CNRS/UTI, juillet.

Peretti J.M., (2005), « Dictionnaire des ressources humaines », Vuibert, 4e édition, Paris, Décembre.
Peretti J.M., (2006), « Ressources Humaines », Vuibert, 10e édition, Paris, février.

Reix, R., (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », Revue Française de Gestion.

Schultz T. W., (1960), « The formation of Human Capital by Education », Journal of Political Economy 68. Reprinted in Becker G. S. (1975).

Smida N., (2003), « Les compétences développées par les expatriés français après leur retour : source de performance et de compétitivité organisationnelles - proposition d'un instrument de mesure », Université Lyon 3, IAE.

Thiétart R.A. et Coll., (2003), « Méthodes de recherches en Management », DUNOD, 2e édition, Paris.

Trompenaars F., (1993), « Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business », Economist Books, London.

Vroom, V.H. (1962), « Ego Involvement, Job Satisfaction and Job Performance », Personnel Psychology, 15: 159-177.

Waxim M. F. et Panaccio A. -J., (2004), « Test de l'efficacité de quatre types de formation interculturelle pour des cadres expatriés en Inde », ASAC, HEC Montréal, Québec.

Un gouvernement des personnes alternatif au gouvernement des choses

Zahir Yanat
Professeur
Directeur Centre Humanisme et Gestion
Bordeaux Ecole de Management
Maître de conférences
Université Montesquieu Bordeaux IV
zahir.yanat@bem.edu

Introduction

Dans l'univers des pratiques du management, la « Gouvernance d'entreprise » continue à donner lieu à de multiples travaux et débats.
Praticiens et théoriciens reconnus ont cherché à comprendre le fonctionnement intérieur des organisations afin de prévenir leurs dysfonctionnements et, au moins, de les réduire afin de proposer des solutions d'ajustement.
Pour certains, les modèles de gouvernance d'entreprise habituellement repérables sont liés à la question de la communication financière. Pour d'autres, l'étude spécifique du comportement du conseil d'administration permet d'analyser les raisons pour lesquelles certains conseils se limitent à la fonction de surveillance de la politique stratégique de l'entreprise et ne prennent pas de sanctions lorsque les objectifs des dirigeants s'écartent de ceux des actionnaires.
Pour d'autres encore, la notion de « gouvernance d'entreprise » renvoie à la problématique de la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise : qui a le pouvoir ? Comment devrait-il être réparti pour un fonctionnement efficace de l'entreprise.
Aujourd'hui, dans un contexte économique et social particulièrement complexe où la crise des marchés financiers se conjugue avec une crise d'identité, tous, praticiens et chercheurs confondus, s'accordent pour reconnaître une nécessaire réflexion-action sur les conditions de confiance entre collaborateurs et hiérarchiques, au sein des entreprises, dans leurs quêtes de compétitivité.
Cette réflexion-action ne porterait plus désormais sur les moyens techniques d'un mode de management établi. La « résurgence du leadership » témoigne d'un gouvernement d'entreprise « autrement », qui substituerait le « gouvernement des personnes » au « gouvernement des choses ».
Les chartes éthiques, les règles déontologiques et autres modes de bonnes conduites semblent constituer une exigence de gestion plébiscitée par toutes les parties prenantes.
Mais qu'en est-il dans la pratique ?
Quelles relations entretiennent les différents stakeholders détenant une créance légitime dans l'entreprise ?
Quelle est leur efficacité respective en terme de création de valeur ?
En quoi cette question renvoie-t-elle aux questions plus précises de la répartition des pouvoirs dans l'entreprise ?

L'organisation de ces deux journées, consacrées à la gouvernance d'entreprise, est propice à la question fondamentale qui continue de préoccuper les hommes qui pensent et qui agissent, le « problème de comprendre le monde, nous-mêmes et notre connaissance, en tant qu'elle fait partie du monde ».

Vaste, difficile et vaine question.
Vaste question qui implique chez le responsable une approche destinée à saisir la réalité, toute la réalité, dans la globalité et la singularité de ses éléments,
Difficile question qui implique chez le responsable une ouverture d'esprit pour mobiliser les atouts des sciences, de toutes les sciences, les sciences sociales à l'évidence, mais aussi « le savoir commun » dans le désir et la poursuite de la performance.
Vaine question qui implique chez le dirigeant le sens de l'humilité, de la prudence et de la tempérance dans le même désir de la poursuite de la performance éthique.
Au vu de ces trois précautions –**saisir la réalité totale, s'ouvrir à toutes les sciences, être conscient de ses limites et de celles de la science** dont il se nourrit- le dirigeant d'aujourd'hui aura à cœur et serait bien inspiré de prendre conscience, par ailleurs, **d'un management efficace.**
Tout le problème est de définir ce que l'on entend par un management efficace.
Traditionnellement, le management a pu être défini comme un ensemble de techniques et de procédures qui permettent d'éviter de traiter les problèmes d'entreprise par l'improvisation, l'intuition ou la chance, en les abordant de façon un peu plus rationnelle et plus scientifique qu'auparavant. Dans ce contexte, le développement durable (DD) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) avec le train de mesures normatives qui les accompagnent au plan opérationnel constituent une volonté référentielle révélatrice de cet objectif d'excellence poursuivi par les entreprises.
Sans prétendre à l'exhaustivité, nous nous proposons, dans ce qui suit,
- de faire état de quelques constats révélateurs d'un gouvernement managérial, fondé sur une confiance limitée
- de proposer un modèle de gouvernement managérial alternatif, fondé sur la confiance pure.

1. Un gouvernement managérial, fondé sur une confiance limitée

On constate que l'entreprise moderne s'est construite sur une vision mécaniste et newtonienne qui fait de l'homme un rouage d'une sorte de gigantesque machine. La taylorisation des disciplines a suivi le même principe. Chacun dans l'entreprise, devrait avoir sa fonction strictement définie et l'organisation était divisée entre des directions correspondant à autant de disciplines et d'expertises séparées.
On se rend compte aujourd'hui que les activités d'une administration des choses ont atteint une sophistication qui tranche avec le faible niveau de développement observé dans le gouvernement des personnes.
Un tel déséquilibre n'est pas sans conduire, dans les milieux du travail, à des dysfonctionnements difficilement justifiables d'un point de vue humain et inefficace d'un point de vue économique.
Nous témoignerons de cet état de fait :
- d'une part, en livrant les conclusions d'enquêtes réalisées dans un pays européen
- d'autre part, en reproduisant « une tranche de vie » d'une direction d'entreprise au Maghreb qui, pour être banale, n'en est pas moins signifiante d'un déficit de responsabilité sociale.
- Dans un deuxième temps, nous montrerons en quoi ces témoignages sont révélateurs d'une conception de la confiance fondée sur le calcul.

Nature des témoignages

Ces témoignages, illustrant la situation en France, s'appuient sur deux supports d'enquête

- Selon le sondage réalisé par Liaisons Sociales en France (n° d'octobre 2004).
  - 8 cadres sur 10 se sentent plus proches des salariés que des dirigeants (victimes des restructurations, chômage).
  - 75 % ont un sentiment d'éloignement.
  - 36,5 % des quadras n'adhérent pas aux grandes orientations stratégiques de leur entreprise.
  - 66 % ne sont pas satisfaits de la façon dont ils sont consultés sur les orientations.
  - 29 % déclarent « lever le pied ».

- selon les informations issues du dernier baromètre de Manpower.
  - Relâchement du lien des salariés avec leur entreprise.
  - Gestion individualisée des carrières.
  - 54 % des DRH en France affirment que le relâchement du lien des salariés avec l'entreprise représente une évolution importante pour leur entreprise.

  Ce qui se traduit par
  - pour 90 % des DRH il y a une préoccupation croissante des salariés à privilégier leur vie privée par rapport au travail.
  - Instauration d'une relation donnant/donnant pour 30 %.
  - Accroissement de l'absentéisme et des maladies professionnelles pour 71 %.

La narration d'une « tranche de vie » d'une entreprise algérienne illustre un autre aspect de ces témoignages. Aujourd'hui, dans ce pays, M. S. travaille pour son compte, en tant qu'associé gérant d'une PME, après avoir exercé, durant plusieurs années des responsabilités de cadre supérieur puis de directeur général de la filiale d'une entreprise publique. Il gagne moyennement sa vie à la tête de son entreprise de fabrication de charpente métallique. La demande potentielle est forte pour le produit qu'il propose mais il n'a pas la surface financière suffisante pour auto financer son développement.

Son parcours est symbolique de celui des cadres supérieurs de l'époque révolue de l'économie administrée. Du fait des nouveaux choix politico-économiques de l'état, caractérisés par le basculement vers l'économie de marché, de nombreux cadres se sont reconvertis, volontairement ou pas. Dynamiques, motivés, attachés à leur pays et croyant en leurs fonctions, beaucoup vivent des fins de carrière frustrés, déçus. Ceux qui se sont réinvestis dans d'autres fonctions, en prenant des risques financiers, ont la compétence, la formation, la motivation, l'intelligence relationnelle nécessaires non seulement pour créer leur affaire mais aussi pour la développer. Leur problème est le plus souvent celui des relais financiers, autrement dit, les banques publiques ou privées. Dans le cas de M. S. ses essais répétés, pour obtenir un relais bancaire en vue de financer un accroissement de sa production pour répondre à une importante commande publique, n'ont pas abouti. Alors que les règles et le discours politique existent en vue d'offrir aux investisseurs privés les moyens de participer au développement du pays.

Dans le même temps, un autre opérateur, sollicitant la même banque, dans le même secteur, à même hauteur, a été plus chanceux : son dossier n'était pas plus solide mais son art de cultiver et entretenir un réseau relationnel et surtout familial s'est avéré plus efficace.

L'ensemble des opérateurs connaît bien ces conditions environnementales du travail. Ils savent les réussites fulgurantes de certains groupes qui se sont hissés, en peu d'années, à des paliers extrêmement rémunérateurs du secteur privé. Il faut reconnaître à ces groupes une forte capacité à générer des emplois mais il faut leur imputer aussi une forte faculté de nuisance sociale quand, du fait d'une gestion hasardeuse, tournée vers le très court terme et le maxi profit, ils éliminent leur trop plein d'effectif sans état d'âme, sans secours et sans recours. De fait, les structures étatiques sont favorables ou, pour le moins, ne sont pas hostiles, à ces gros opérateurs qui s'avèrent, complémentairement au secteur « traditionnel » des hydrocarbures, facteur de croissance économique pour le pays. Mais nous verrons plus loin quel qualificatif accoler à cette croissance : durable ou pas ?

Sortie d'une décennie de terrorisme dévastateur, l'Algérie, malgré une situation économique encore fragile, a, selon le dernier rapport de la Banque mondiale, « une vision claire pour améliorer le climat d'affaires et encourager la relance économique ». (rapporté par la Quotidien d'Oran, le 26 mai 2004)

L'accélération, depuis 1990, de la création d'entreprises privées confirme cette appréciation de la banque mondiale. La part des crédits reçus par ces entreprises n'a cessé de croître, atteignant plus de 35 % des crédits distribués en 2001 contre moins de 20 % il y a 4 ans, crédits d'ailleurs accordés pour l'essentiel, par des banques publiques qui jouent totalement le jeu de la commercialité et cherchent des emplois lucratifs pour leurs ressources. Mais ce dynamisme du secteur privé encouragé par un code des investissements généreux ne génère pas, pour autant, une situation sociale satisfaisante. Tandis que la croissance profite aux gros investisseurs, souvent proches ou dans les sphères du pouvoir, l'État ne semble pas encore en mesure de réduire la précarité qui touche le plus grand nombre de la population active.

Quelle signification peut-on tirer de ces témoignages ?

Le sens de ces témoignages

Dans ce contexte d'un capitalisme dévoyé, le lien social se délite progressivement. Il en résulte une pratique comportementale dominée par l'économisme.

Pour les économistes, la confiance dans le comportement d'autrui naît de l'assurance que ce denier a tout intérêt à se comporter de la façon attendue et de la dissuasion placée sur des comportements alternatifs. Elle n'est donc pas préalable à l'interaction mais est générée dans la transaction, au moyen du contrat ou de contrôle par une hiérarchie

Ainsi, dans la théorie de l'agence, une partie (principal) délègue du travail à une autre (agent), et cette relation est décrite en utilisant la métaphore du contrat. En ce sens, toute organisation peut être considérée comme un nœud de contrats entre tous les individus qui la constituent (Jensen et Meckling 1976). Les intérêts des deux parties sont systématiquement contraires, voire opposés, et le contrat sert au manager à contrôler ses subordonnés : ce contrat peut porter sur les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les attitudes à adopter.

Un deuxième apport théorique sur la confiance basée sur l'intérêt nous est donné par la théorie des coûts de transactions, qui repose sur l'hypothèse suivante : les individus sont opportunistes, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et le coût de transaction est créé par le coût de protection des agents économiques contre l'opportunisme des autres (Williamson, 1993). En fonction de la nature des actifs qui font l'objet de la transaction, le mode de transaction le moins onéreux sera le contrat ou la hiérarchie. La théorie ne considère de nouveau la confiance que comme le résultat d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité ou de perte d'un marché par exemple.

Dans la relation entre client et fournisseur ou sous-traitant, le client limite l'incertitude sur la prestation fournie au moyen, dans un premier temps, du cahier des charges, qui clarifie les besoins, permet la mise en concurrence et constitue les bases de la négociation. Les deux parties fixent ensuite les termes de leur collaboration dans un contrat qui reprend les termes du cahier des charges et les limites fournies par le prestataire. Il stipule les objectifs attendus, les règles de fonctionnement, les indicateurs de performance, et inclut parfois des clauses de partage des gains, mécanisme incitatif à

l'amélioration continue de la performance.
Ces approches de la confiance en tant que gestion du calcul et de l'intérêt soulèvent, à notre avis, plusieurs objections (Karpick 1989, (Bidault et Jarillo 1995). (Fukuyama 1995). Elles occultent notamment toute la dimension informelle de la régulation sociale et évacuent toute émotivité propre à la nature de l'individu.

Il convient dans ce qui suit d'envisage une autre perspective et de faire le choix d'un gouvernement des personnes alternatif à un gouvernement des choses

2. Un gouvernement managérial, fondé sur une « confiance pure ».

Cette perspective doit tenir compte d'un contexte environnemental incertain, en perpétuel mouvement.
Devant la complexité des affaires de ce monde face à une concurrence où un pays est un loup pour un autre pays, la vigilance est désormais de mise, malgré les discours rassurants du développement durable et de responsabilité sociétale.
Si le projet d'ordre, de certitude, est constitutif du management des organisations, force est d'observer qu'il est contrecarré par l'existence d'un environnement chaotique, turbulent, quand ce n'est pas brisé par la violence d'un tohu-bohu où, d'un coup, s'effacent les repères et les références théoriques et normatifs classiques.
La question est alors de savoir, observant l'existence du chaos, observant l'émergence, l'efflorescence de désordres, comment, pour une organisation, vivre ou survivre dans un environnement turbulent ?
Le courage de l'homme, de tout l'homme, du dirigeant comme de toute autre partie prenante de l'organisation consiste alors à apprendre à agir non pas selon la thématique du « avec » mais selon la problématique du « dedans » la turbulence
Dans ce contexte, nous retiendrons
la nécessité d'une conception humaniste du management qui se nourrit à la source de valeurs universelles de développement humain et durable.
La référence à un management fondé sur la confiance pure.

La nécessité d'une conception humaniste du management.

« L'humanisme » selon Fernand Braudel, c'est « une façon d'espérer, de vouloir que les hommes soient fraternels les uns à l'égard des autres et que les civilisations, chacune pour son compte, et toutes ensembles, se sauvent et nous sauvent ».
Pour que l'entreprise –par sa créativité et sa capacité d'innover– assure sa tache prométhéenne d'apporter aux hommes le progrès matériel, source de biens matériels, source de bien d'autres progrès, il faudrait, suivant en cela Jean Baptiste de Foucauld, construire le développement humaine en s'appuyant sur les trois cultures politiques et spirituelles suivantes :

- ***La culture de résistance.*** C'est-à-dire du refus de la fatalité ou du conservatisme. Chaque entreprise, doit trouver les formes de résistances qui lui sont appropriées et qui contribuent à façonner son identité et son avenir.

- ***La culture de régulation*****,** dont l'objet est d'organiser les règles du jeu social et, principalement dans une société en évolution, de les adapter, de les perfectionner sans cesse pour tenir compte des changements, notamment technologiques, ainsi que l'exigence en matière de soutien ou de respect des personnes. Ces valeurs sont amenées à prendre en compte la complexité de la réalité et à favoriser l'écoute.

- ***La culture d'utopie.*** Elle vise à instaurer des régulations originales et nouvelles et exprime un désir de changement radical des conditions de fonctionnement de la société.

Cette aspiration est inscrite en chacun de nous, plus ou moins intensément, plus ou moins profondément… I have a dream…
Le risque permanent de ce troisième système de valeurs, c'est de prendre ses rêves et désirs pour des réalités, de s'exaspérer des résistances au changement rencontrées.
Il présente cependant un avantage, celui d'être en veille stratégique personnelle et de s'interroger en permanence sur ses propres actions au regard des référentiels s'imposant à nous.
La référence à ces valeurs, pour le salarié dans l'entreprise, à quelque niveau hiérarchique qu'il soit, de l'employé/ouvrier au directeur général, fera de l'entreprise non un lieu de mépris mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion.

Il faudrait alors que trois conditions d'implication soient requises :
- la cohérence du discours managérial
- la réciprocité de l'engagement de chaque acteur
- l'appropriation des valeurs évoquées précédemment

Un management fondé sur la confiance pure

La confiance dans ce cadre est fondée sur l'engagement individuel.
Il s'agit, selon cette conception, d'une forme de relation qui n'a qu'elle-même pour norme. La relation pure est flottante : on choisit l'autre par amour, par amitié. La relation est recherchée pour ce qu'elle peut apporter aux partenaires engagés chacun dans une logique de reconnaissance mutuelle de leur identité propre (Giddens, 1991).

Cette forme de « relation pure » est née dans le long fleuve turbulent de l'évolution de nos sociétés modernes. Nous vivons en effet dans des sociétés complexes où les chaînes de décisions, d'interactions, de causes à effet, sont si nombreuses qu'il existera toujours des conséquences imprévues de nos actions. Les graves accidents technologiques comme ceux de Tchernobyl, l'explosion de la navette Challenger sont là pour nous le rappeler, et ceux qui auraient déjà oublié ces catastrophes écologiques et technologiques ne pourront rester insensibles au drame que vivent des centaines de milliers de salariés exclus de l'entreprise ou en sursis de chômage. Face à cette angoisse liée aux risques et incertitudes, l'individu va satisfaire un besoin de sécurité ontologique (Erickson 1972) dans le développement de relations interpersonnelles plus riches, plus exigeantes.

Dans ce contexte, le temps ne peut pas être au calcul, à l'opportunisme. Il peut être à une relation fondée sur l'intimité qui assure sécurité et protection. Cette relation pure dépendra de la confiance mutuelle que se font les deux partenaires de la relation. Leur moi est ainsi interpellé. Il est, selon Giddens (1998), plus soucieux de maîtriser les relations sociales et les contextes sociaux. Dès lors, le problème majeur de l'identité personnelle sera une construction réflexivement organisée en fonction des risques, des circonstances et des options qui s'offrent. Les individus ont sans cesse à faire des choix de style de vie et de pensée. Le moi, dit Giddens (1987), se comprend en terme de biographie personnelle, comme capacité de dire « je » dans des contextes variables.
En définitive, la confiance dans ce cadre repose en grande partie sur des processus de régulation informelle entre acteurs
Dans ce cadre, les responsabilités du chercheur et du gestionnaire sont interpellées. Les uns et les autres doivent d'insérer plus franchement dans la connaissance et l'application des savoirs fournis par les sciences humaines pour comprendre et agir sur l'articulation du lien individu/collectif. (E. Morel 1992).

Conclusion

Au total, pour gouverner de manière efficace l'entreprise, il conviendrait de vérifier :
- pourquoi les individus font ce qu'ils font comme ils le font (c'est la question de la fonctionnalité des conduites humaines qui relève davantage d'une logique de gouvernance des choses),
- pour…quoi les individus font ce qu'ils font comme ils le font (c'est la question du sens des conduites qui relève davantage d'une logique de gouvernement des personnes).

Je terminerai mon propos par cette cascade de questionnements, que je formule avec la complicité amicale d'Edgar Morin
1. Pourrions-nous inhiber la mégalomanie humaine et régénérer l'humanisme ?
2. Pourrons-nous fortifier la plus précieuse, la plus fragile des valeurs humaniste, l'amour, l'amitié ?
3. Pourrons-nous refouler les monstres qui sont en nous par la vertu de la fraternité ?
4. Pourrons-nous pratiquer la réforme intérieure qui nous rendrait meilleurs ?
5. Pourrons-nous, un jour, habiter poétiquement la Terre ?

Bibliographie

Liaisons sociales, octobre 2004.

Quotidien d'Oran, 26 mai 2004.

Bidault, F et Jarillo, JC, La confiance dans les transactions économique. Paris, Eska. (1995).

Braudel, F., Écrits sur l'histoire, Flammarion, 1969.

De Foucauld, JB, Les tris cultures du développement. Odile Jacob, 2002.

Fukuyama, Trust : the social virtues and the creation of prosperity. The free press (1972).

Giddens, A, La construction de la société. Paris. Puf. (1987).

Giddens, A, Modernity an self identity. Cambridge, Polity Pres. (1991).

Giddens, A, In sciences humaines, n° 84 (1998).

Jensen, Meckling, Theory of the firm : ma, nagerial behavior, Agency Cost an ownership structure "journal of financial economics", volume 3, p 305-360 (1976).

Karpick, L'économie de la qualité. Revue française de sociologie, volume XXX, n° 2, p 187-210. (1989)

Morel, Ch, Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise, Gérer et comprendre, n° 28, sept. 1992.

Morin, E, L'identité humaine, La méthode n° 5, La méthode, Seuil 2001.

Williamson, D, Opportunism an its critics, managerial an decision économics, volume 14, p 97-107, 1993.

Yanat, Z. Une démarche humaniste dans le, monde normatif de la gestion du lien social en entreprise. Communication à la conférence internationale sur les méthodes de recherche, Lyon, mars 2004.

Liste des auteurs

Abdelwahab AIT RAZOUK, docteur en sciences de gestion à l'IAE - Université Nancy 2. Auteur de la thèse intitulée « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité du lien entre Stratégie RH et Performance » (sous la direction du professeur Mohamed Bayad), Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE), Pôle lorrain de gestion, Nancy.

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. Il est l'auteur en autre de « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle », in F. Bournois et alii comités exécutifs : voyage au cour 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. « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles », (avec Emmanuel Abord De Chatillon & Jean Moscarola), revue Management et Avenir, n° 10, pp101-114.

Alimasi Obed BALONGELWA, détient un master en relations industrielles (M.Sc.) de l'université de Montréal. Il est actuellement consultant au sein du groupe canadien MDS et chercheur dans le groupe de recherche sur l'évaluation de la gestion des ressources humaines de l'université de Montréal.

Mohamed BAYAD, directeur de l'institut d'administration des entreprises de Nancy. Professeur des universités, 6e section (sciences de gestion). Il a obtenu un doctorat en sciences économiques de Nancy 2 en 1990 ainsi qu'une habilitation à diriger des recherches (HDR) en 1994 et l'agrégation des universités en 1999. Il a été maître de conférences à l'université Strasbourg 3 en 1993 puis à Metz en 1995. Professeur des universités en 1999 (il a également été directeur de l'IAE de Metz), il est muté en 2001 à l'INPL puis en 2003 à Nancy 2. Il est, entre autres, responsable du DEA sciences de gestion « Audit et Management des Organisations ».

Hanane BELLOUCH, doctorant CREPA, université Paris Dauphine (France).

Adnane BELOUT, professeur à l'université de Montréal, directeur général du groupe canadien MDS (www.groupemds.com), spécialiste en gestion des ressources humaines (audit de la GRH et en SIRH), spécialiste en planification, analyse et suivi des projets de développement, consultant international depuis 1995 auprès des grands projets financés par la Banque mondiale, le PNUD, l'IDA, la BAD, l'ACDI etc. ; formateur de plus de 1 200 cadres supérieurs en gestion par résultats (tableaux de bord) et en gestion de projets au Vietnam, au Canada, en France, en Espagne, en Tunisie, au Maroc ; au Burkina Faso, au Bénin, au Tchad, au Mali, au Niger, au Sénégal ; conférencier dans 13 pays, auteur de 28 articles en GRH et en gestion de projets.

Lahcen BEN HADDOU, chercheur doctorant université de corse, directeur d'un cabinet de conseil en gestion, formateur en sciences et techniques de management.

Béchir BEN LAHOUEL, doctorant IAE de Corse.

Hind BENNANI, deuxième année de thèse en sciences de gestion à l'université des sciences sociales Toulouse I sous le thème : « Analyse de l'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle ». Thèse préparée en cotutelle avec l'université Cadi Ayyad (faculté des sciences juridiques économiques et sociales). Marrakech ; directeurs de thèse : Pr J.IGALENS (IAE de TOULOUSE) et Pr C.BENTALEB (FSJES) de Marrakech.

Chafik BENTALEB, professeur à l'ENCG (École nationale de commerce et de gestion) de Marrakech, directeur du Laboratoire de recherche en gestion des organisations (LAREGO), président de l'AGEF-Marrakech (Association des gestionnaires des RH), auteur de « La motivation des cadres dans les entreprises marocaines », Éditions de la FSJES, Marrakech, 2002.

Jean-Claude BERNATCHEZ, professeur, université du Québec. Président, Association internationale de recherche sur le travail et l'entreprise « AIRTE ». Directeur, revue internationale sur le travail et la société. Directeur, laboratoire sur les conditions de travail http://www.uqtr.ca/travail. Membre, Centre de recherche en gestion des organisations et des relations sociales « CERGORS », de l'université de Paris 1.

Ida BRACQUEMOND, enseignant chercheur à l'institut international du management (CNAM, Paris). Co-auteur de « Les compétences Managériales : enjeux et réalités », ouvrage collectif coordonné par F. Dupuis-Rabasse, Éditions L'Harmatan, Paris, 2007.

Jean Luc CERDIN, docteur habilité sciences de gestion, est professeur à l'ESSEC. Il a été professeur visitant à Wharton, Rutgers University et University of Missouri Saint-Louis aux USA. Ses recherches sur l'expatriation et la gestion des carrières sont publiées dans des revues scientifiques françaises et internationales. Il a contribué à de nombreux ouvrages collectifs. Son dernier ouvrage est « S'expatrier en toute connaissance de cause » aux Éditions Eyrolles, 2007.

Alain CHAMAK, associé, directeur de KPMG Rhône-Alpes Auvergne. Président du conseil de surveillance de KPMG S.A., Co-auteur de : « Le Capital Humain », Éditions Liaisons, 2006.

Julie CHRISTIN, doctorante en gestion des ressources humaines au CEROG (IAE d'Aix en Provence), travaille sous la direction du Pr. Jean Marie Peretti sur les intentions de départ à la retraite des salariés français. Ses travaux actuels touchent le développement (gestion des fins de carrières et des départs à la retraite), la stimulation (gestion de la diversité des âges) et l'acquisition des ressources humaines (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).Elle conduit en tant que vacataire des séminaires de « conception et méthode d'enquête » et d'« approche sociologique des organisations » auprès d'étudiants en formation initiale et continue à l'IUT GEA d'Aix Marseille III. Parmi ses publications, « Partiront ? Partiront pas ? », en collaboration avec Jean-Marie Peretti, Personnel, n° 464, novembre 2005, p. 49-54.

Fernando CUEVAS, professeur de management à l'ESC Pau, consultant en management, membre de trois comités scientifiques, auteur d'une quarantaine d'articles sur le management, co-auteur de « Tous Reconnus » Éditions d'Organisation, 1re édition, 2005, docteur en psychosociologie des organisations, Master et DESS en gestion d'entreprises, ayant parlé dans douze pays dans le monde.

Françoise DE BRY, docteure des sciences économiques, maître de conférences HDR à l'université de Paris XI, chercheure au laboratoire GREGOR (IAE de Paris, université de Paris 1 Panthéon Sorbonne), administratrice du Cercle d'études des affaires (CEA), directrice de la rédaction de la revue entreprise éthique, publiée par le CEA. Vice-présidente de l'IAS (Institut d'audit social). Collaboratrice mensuelle et membre du comité de rédaction de la revue qualitique, Co-auteure de « L'Entreprise et Éthique », Le Seuil, 2001, auteure de différents articles sur l'éthique, le RSE, les femmes dans l'entreprise.
Participation à différents ouvrages collectifs, notamment articles : Les politiques d'égalité professionnelle entre hommes et femmes en France et aux USA in « Tous différents », Éditions d'Organisation, 2006 ; le paternalisme entrepreunarial et l'institutionnalisation de l'égalité professionnelle femmes/hommes in « Encyclopédie des Ressources Humaines », 2e édition 2006.

Jean DE PERSON, consultant et formateur en management, chercheur associé au laboratoire Orléanais de gestion (université d'Orléans), professeur de management au Centre d'études et de recherche en logistique (Paris, Casablanca), Membre de l'IAS. Auteur de « Organon, l'instrument systémique du manager », Éditions Celse, Paris 2001. Co-auteur de « Les Compétences Managériales : enjeux et réalités », ouvrage collectif coordonné par F. Dupuis-Rabasse, Éditions L'Harmatan, Paris 2007.

Christophe DESSAGNE, responsable études, organisme paritaire créé en 1990 par les partenaires économiques et institutionnels de la Loire. Chaque année, l'observatoire réalise des études thématiques prolongées par des conférences-débats partant des réalités locales afin d'établir des préconisations adaptées. Une étude annuelle paraît sur le thème « L'emploi salarié dans la Loire ».

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

Jamal DIWANY, doctorant, université de Corse, I.A.E de Corse.

Omar EL AMILI, doctorant, université de Corse, I.A.E de Corse.

Jean-Marie ESTEVE, PDG entreprise SOLATRAG Agde Hérault ; ingénieur ; docteur ès sciences de gestion ; chercheur au GESEM Montpellier I ; ses recherches sont orientées sur la transmission des PME et notamment sur les problématiques humaines et managériales : la transmission des PME à ses salariés. Il est l'auteur de « Audit socio-économique d'un réseau local d'entreprises » en collaboration avec Henri Mahé de Boislandelle, université de Printemps de l'audit social - Moscou 2007. « Audit socio-économique du RLE/SPL : CAMDIB » en collaboration avec Henri Mahé de Boislandelle université de Printemps de l'audit social - Moscou 2007 « La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d'entreprise : une prise de conscience nécessaire » avec Sonia Boussaguet, Université de printemps de l'audit social - Dakar - Sénégal 2006. « Pour une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire : la mise en exergue de la gestion des ressources intrapreneuriales », avec Charles Gueye, IAS Marrakech 2005.

Fouad FARES, étudiant à l'université de Corse, doctorant à l'IAE de Corte, spécialité ressources humaines, sujet de thèse : « L'intégration des Cadres Étrangers dans l'entreprise : Le Cas des Maghrébins en France ». Secrétaire générale de l'Association des étudiants internationaux de Corse (UEIC).

Yassine FOUDAD, président de l'IAS Algérie, actuellement expert en ingénierie formation auprès du projet algéro-européen MEDA FORMATION, ancien DRH du Holding agro-alimentaire de base et de l'établissement national de navigation aérienne, ancien membre du directoire du groupe industriel des corps gras ENCG, président du conseil de surveillance du groupe GCAT, ancien maitre de conférences à l'ENSAG d'Alger, formateur - Consultant à l'ISGP d'Alger en GRH et audit social, auditeur GRH en cours de certification par le CCIAS de Paris. Auteur de divers articles relatifs à la GRH en Algérie et à l'audit social + responsable pédagogique de programmes de formation post-gradués en GRH, management agro-alimentaire.

Kamel FOURATI, docteur en sciences de gestion. Spécialité gestion des ressources humaines et qualité. Directeur de l'institut de management et des nouvelles technologies (IMNT) de Tunis, Tunisie.

Anne Marie FRAY, professeur GRH, ESCEM/ESC Tours-Poitiers, « La préparation financière de la prévoyance du repreneur d'entreprise » in Transmettre ou reprendre une entreprise, Dunod, 2008. « Un levier de construction de connaissances pour l'intelligence économique : l'approche ressource » 2e Colloque européen d'intelligence économique, institut supérieur d'économie et de gestion, Lisbonne, Portugal, 27 et 28 mars 2008. « Compétences : articulation des niveaux individuels et collectifs » in Concepts et cas en management stratégique, volume II, Hermès (à paraître 2008). « Le rôle des représentations dans les processus de changement : une étude de l'adoption d'outils de gestion innovants par les acteurs du secteur social », Gestion 2000, (à paraître 2008). « La responsabilité individuelle en tant qu'espace d'action vers la réalisation d'un horizon commun. », Économies et Société, (2008).

Soufyane FRIMOUSSE, maître de conférences à l'université de Corse et docteur en sciences de gestion de l'IAE de Corse. Il travaille sur l'évolution de la fonction ressources humaines en Méditerranée, la diversité, l'audit social et de RSE, l'hybridation des pratiques de gestion, les modèles de management et l'internationalisation des entreprises. Auteur d'articles dans la revue management et Avenir, la revue Française de Gestion, la revue Sciences de Gestion et la Revue Internationale sur le Travail et la Société.

Céline FROMAGE, responsable ressources humaines de KPMG Rhône-Alpes Auvergne. Co-auteur de : « Le Capital Humain », Éditions Liaisons, 2006.

Kais GANNOUI, directeur du département sciences de gestion à la FSEG-Nabeul (la Tunisie). Membre fondateur de l'Association de Promotion de la recherche scientifique et technologique (PRESTECH), membre de l'Association tunisienne pour l'emploi et l'essaimage (ATUPEE). Il est l'auteur de : « Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb », Les Cahiers de L'ERGE n° 9, 2002, FSEG Sfax ; « Emplois Atypiques et implications organisationnel-

les : cas de la Tunisie » in Ressources Humaines en Euroméditerranée, ouvrage coordonné par François Silva, Éditions Euromed Marseille, 2006. « Mutations Économiques et Gestion Privé/public », Sfax (la Tunisie), le 23-24-25 novembre 2000 ; Xe conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Québec le 13-15 juin 2001 ; « AGORA RH en Euromed », Symposium « Y a-t-il une pensée euroméditerranéenne en ressources humaines ? », Euromed école de management, Marseille le 9 novembre 2004 ; 7e université de printemps de l'audit social, « Performances Économiques et Performances sociales à l'heure de la R.S.E. » Marrakech le 5, 6 et 7 main 2005 ; « Le droit social Maghrébin en mutation », ARFORGHE, Tunis le 03 et 4 mai 2007.

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, de gouvernance, 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. À ce titre, il est secrétaire général de l'institut du capital humain, membre et intervenant régulier de l'institut de l'audit social et de l'Afope (Association française de l'organisation en entreprise) Il a publié plusieurs articles sur ces thèmes et intervient régulièrement au sein de colloques universitaires et clubs professionnels.

Karim HAMOUMI, doctorant IAE - Lille (France).

Annabelle HULIN, doctorante sciences de gestion. Moniteur à l'IAE de Tours - Université François Rabelais. Elle a publiée « Un outil particulier de transfert intra-organisationnel de compétences : le tutorat d'entreprise », congrès 2007 de l'AGRH. « Un outil de transfert de compétences : le tutorat », tutorat collectif des IAE 2007. BRILLET F., HULIN A. (2007), « Le tutorat outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences ? », Revue Sciences de Gestion. Cahier de recherche du CERMAT, volume 20, n° 141, « Un outil particulier de transfert intra-organisationnel de compétences : le tutorat d'entreprise ». Cahier de recherche du CERMAT, volume 20, n° 140, « Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise ».

Jacques IGALENS, professeur des universités, membre du LIRHE, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les RH et l'emploi, CNRS, professeur IAE de Toulouse. Président d'honneur de l'IAS, institut international de l'audit social et de l'AGRH, Association francophone de gestion des RH. Jacques IGALENS a écrit « La communication interne » Éditions Dunod, 2006, « L'audit social » (avec M. COMBEMALE) PUF, 2004, « Tous Responsables », Éditions d'Organisation 2003, « La responsabilité sociale de l'entreprise » (avec M. JORAS) Éditions d'Organisation 2002, « Les organisations non gouvernementales et le management » (avec E. QUEINNEC) Vuibert 2004. Il a rédigé cinquante articles dans des revues scientifiques françaises et internationales.

Karima LAHMOUZ, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à l'institut d'Administration des entreprises de Poitiers. Membre de l'AGRH et de l'IAS. Auteur de : « Le management de transition, un nouvel outil managérial : mode d'emploi et bonnes pratiques », Cahier de l'académie, n° 8, Édition SAGE, 2007. En collaboration avec Duyck J.Y., (2006), « Implication organisationnelle et restructuration, l'effet modérateur de l'efficacité perçue : quelques réflexions à partir d'un cas dans le domaine des assurances », XVIIe congrès annuel de l'association francophone de gestion des ressources humaines, 16 et 17 novembre 2006, Reims, France. « Impact des opérations de fusion-acquisition sur l'implication des cadres : quelques pistes de recherche » Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, n° 2, p. 68-85, 2005. En collaboration avec Pupion PC., « Messages des présidents et stratégie internationale », Revue Banque Stratégie, n° 218, septembre, p. 28-31, 2004.

Feriel 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 international sur la sociologie professionnelle en Tunisie, novembre 2006.

Marie LE PARGNEUX, doctorante en sciences de gestion, université de Corse.

Erick LEROUX, maître conférences à l'IUT de Saint-Denis. Il a écrit dans le cadre de l'IAS : « Audit de la coopération dans le cas des relations d'externalisation de vente » avec Jean-Yves Duyck (IAS 2005 à Marrakech) ; « Externalisation des forces de vente et RSE : audit de la coopération » avec Jean-Marie Peretti (IAS 2006 à Dakar) ; « Contrat et Externalisation des forces de vente : supports indispensables à la gouvernance relationnelle » (IAS 2007 à Moscou).

Henri MAHE DE BOISLANDELLE, professeur en sciences de gestion et doyen de la faculté d'administration économique & sociale à l'UM1 (Montpellier). Il est l'auteur de « Marché de l'art et gestion de patrimoine », Economica, 2005 (450p). « Gestion des Ressources Humaines dans les PME » Economica, 2e éd, 1998 (500p). « Dictionnaire de gestion » Economica, 1998, (500p). Il termine la rédaction de deux ouvrages collectifs à paraître en 2008 sur « Les défis du manager public » chez L'Harmattan et sur « Réussir la transmission par les hommes en PME » chez Economica.

Mohamed MEZIANE, juriste de formation, ancien DRH-Entreprise publique algérienne. Consultant formateur G.R.H, AUDIT INTERNE. 1er vice-président AACIA (Association des auditeurs et consultants internes algériens). Membre et Past-vice-président ALGRH (Association algérienne des ressources humaines 2004-2007). Membre fondateur de l'I.A.S-ALGÉRIE. Certificat d'auditeur social et juridique ESSEC-Paris 1994. Habilitation IFACI de formateur en audit interne DPAI Paris juin 2007. Titulaire du DPAI (Diplôme professionnel de l'audit interne) délivré par l'IFACI (Institut français de l'audit interne).

Patrick MICHELETTI, professeur à Euromed Marseille école de management. Expert consultant en management - Ressources humaines - Organisation du travail. Auteur de : « Management et Ressources Humaines » Éditions Maxima 2007 « L'emploi des séniors » Éditions L'harmattan 2006 « La polyvalence sous toutes ses facettes » Éditions d'Organisation 2002 « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » Éditions de La Communauté Européenne 1995.

Hadj NEKKA, maître de conférences et habilité à diriger des recherches en sciences de gestion. Directeur du laboratoire échanges Nord Sud en recherche en gestion des ressources humaines (ENS-RGRH) et responsable de la licence professionnelle en gestion des compétences à l'IUT d'Angers. Il est l'auteur de plusieurs articles et de communications dans des congrès nationaux et internationaux dans le champ de la stratégie et la gestion des ressources humaines. Il a coordonné un ouvrage collectif sur la gestion des compétences et un autre en projet portant sur la fonction RH en Algérie.

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. Passé président de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Auteur de : « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 14e édition, 2006. « Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert, 4e édition, 2005. « Ressources Humaines », Vuibert, 10e édition, 2007. « Ressources Humaines et gestion des personnes », Vuibert, 4e édition, 2005. « Tous Reconnus » Éditions d'Organisation, 1re édition, 2005. « Les Clés de l'Équité », Les Éditions d'Organisation, 2004. « Tous Différents » Éditions d'Organisation, 2006.

Pierre PIRE LECHALARD, docteur ès science de gestion, professeur à l'ESC de Clermont et Intervenant à l'IAE de Toulon. Consultant en marketing du développement durable. Membre de l'AFM, (Association française de marketing). Intérêts de recherche : marketing de l'innovation, marketing entrepreneurial, marketing du développement durable. Auteur de « Une reconsidération de la diffusion continue des nouveaux produits : le modèle du marché dual », Revue des Sciences de Gestion, n° 208-209, p. 139, juillet-août, 2004 ; de « Le marketing soutenable et ses conséquences entrepreneuriales », 2e colloque OCRE-EDC, « Entrepreneuriat et Développement durable » 22 mai, Paris, 2007.

Pierre-Charles PUPION, maître de conférences à l'IAE de Poitiers, directeur du master GAESE (Gestion et administration des établissements du système éducatif).

Michal ROBAK, ingénieur en marketing et management, directeur de projet ERBUD S.A.

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) et de EURAM (European Academy of Management). Il est l'auteur de « Vers l'entreprise numérique », Gualino éditeur, juin 2005 et a publié des articles dans Human Resource Planning et The Journal of European and Industrial Training.

Khaled SABOUNE, chargé de recherches « Politiques Éducation Formation professionnelle » à la direction formation apprentissage du conseil régional de Poitou-Charentes. Doctorant en sciences de gestion à l'IAE de Poitiers. Co-auteur de : « Quelques pistes pour un audit de l'employabilité des jeunes à partir de l'analyse des représentations sociales des employeurs : le cas du bassin rochefortais », 10e université de Printemps de l'audit social, Tanger.

Michel SEGUIN, professeur au département d'organisation et ressources humaines de l'école des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal. Titulaire de la chaire de coopération Guy-Bernier. Il a œuvré durant plus de 12 ans au sein du mouvement Desjardins, réseau de coopératives financières québécoises. Ses intérêts de recherche, la gestion de la dimension éthique dans les entreprises et la gouvernance.

Abdellah SELMANE, doctorant, université de Corse, I.A.E de Corse.

Sabrina SEMACHE, doctorante en sciences de gestion à l'université de Caen sous la direction de Luc Boyer. Auteur de « Caractériser le processus de création de valeur : le cas de l'hôpital », 17e conférence internationale de management stratégique de l'AIMS, 28-31 Mai 2008, Nice-Sophia Antipolis. À paraître (avec A. LAIFI), « La gestion des diversités par l'encadrement intermédiaire : que se passe-t-il à l'hôpital », 3e rencontres internationales de la diversité, 4-6 octobre 2007, Corté ; « Le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la création de service : le cas de l'hôpital », 13e colloque national de la recherche des IUT-CNRIUT, 31 mai et 1er juin, Thionville-Yutz (Avec M. NAJA) ; « Cadres intermédiaires et management des équipes hétérogènes : une recherche à l'hôpital », journée de l'étude et de rencontres CEROG-AAIAE : Les relations interpersonnelles dans les organisations : problème ou ressource ? 23 juin 2006, Aix-en-Provence.

François SILVA, docteur en sociologie, professeur en gestion de ressources humaines à l'ESCEM Tours/Poitiers et professeur associé au CNAM de Paris, responsable du projet Agora RH de la FMRH « Étude sur les enjeux RH en Euroméditerranée », président du Ce-dS (Cercle d'études pour le développement sociétal) - Vice-président de l'IAS (Association internationale de l'audit social) « Être e-DRH, post-modernité, nouvelles technologies et fonction (s) RH » aux Éditions Liaisons en janvier 2008, coordination du numéro spécial de management et avenir de septembre 2008 sur « l'Éthique dans les organisations », coordination du numéro de la revue personnel sur « les nouvelles formes d'organisations du temps de travail et fonction RH » en mai 2008, coordonne la partie RH de « Encyclopédie des Systèmes d'Information » Vuibert (décembre 2006), dans le livre « Tous Différents », chapitre « Comment lutter contre les discriminations » avec Pascal Bernard, DRH Eau de Paris, Éditions d'Organisation (2006), coordonnateur du livre en 2 tomes « Ressources Humaines en Euroméditerranée » Éditions Euromed, (2005 et 2006), dans le livre « Tous DRH », chapitre « Tous virtuels », Éditions d'Organisation (nouvelle édition 2005), « Devenir e-DRH » Éditions Liaisons, février 2002.

Yassine SLAMA, doctorant à l'institut d'administration des entreprises de Corse/Université de Tunis el Manar. Assistant contractuel à l'institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises de Tunis. Membre de l'unité de recherche ETHICS à l'ESSEC de Tunis. Vice-président chargé de la recherche et des manifestations de l'association pôle Euro Méditerranéen. IAE de Corse.

Lamiae TEMNATI, maître de conférences, école nationale de commerce et de gestion d'EL JADIDA (Maroc).

Patrice TERRAMORSI, doctorant en sciences de gestion, IAE de Corse, allocataire de recherche ; communications lors de colloques scientifiques : « La reconnaissance au travail, proposition d'un regard entre idéal et réalité », Ve journée humanisme et gestion, Bordeaux Management School, avril 2008 ; « RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en claire obscure », Ve congrès de l'Association de développement et d'enseignement de la RSE (ADERSE), Grenoble, janvier 2008 ; « Les modèles arbitraires et objectivant de GRH vus depuis la reconnaissance », XVIIIe congrès annuel de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Fribourg, septembre 2007 ; « Auditer l'impact identitaire des changements organisationnels », XVe université d'été de l'Institut international de l'audit social (IAS), Paris, septembre 2007 ; « Comprendre la responsabilité culturelle de l'entreprise face aux défis de la diversité », IIe rencontres internationales de la diversité, IAE de Corse, octobre 2006. Publication dans des revues scientifiques : « RSE et diversité confessionnelle : une représentation en clair obscure », Tamara : Journal of Critical Postmodern Organization Science, Vol. 6, issue 3 of year 2007.

Brahim TENSAMANI, homme d'entreprise et universitaire, il exerce depuis plus de 17 ans son expertise dans les ressources humaines et le management. Il intervient comme consultant et animateur auprès des entreprises pour les conseiller dans la mise en place de leur stratégie RH et l'élaboration de leur système de formation et de pilotage associé. Actuellement, M. TEMSAMANI occupe le poste de directeur du projet SIRH au sein du Crédit Agricole du Maroc.

Marc VALAX, maître de conférences de GRH à l'IAE de Pau et des Pays de l'Adour. Il y dirige le master de commerce international. Ses axes de recherche sont l'empowerment, l'internationalisation de la fonction RH et la GRH dans différents environnements (secteur privé PME/fonction publique/national/international). « La gestion de gerentes y las modalidades de internacionalización de las PYMEs », Revista Cuestiones Sociales y Económicas, Número 7, Julio, UCA de Buenos Aires, Argentine, pp. 115-133, 2007. « Les transitions organisationnelles à Cuba vers l'empowerment psychologique », communication internationale avec actes et comité de lecture lors de la 9e université de Printemps de l'audit social, institut international du travail de Moscou, Russie, les 17, 18 et 19 mai 2007, pp. 477-484. « Amitai Etzioni et l'emprise organisationnelle » dans l'encyclopédie de gestion des ressources humaines, sous la direction du professeur José ALLOUCHE, Éditions Vuibert, Paris, pp. 1616-1623 (2005 réédition). « ERP et résistance culturelle au Maroc », chapitre 10 in SCOUARNEC, A. & YANAT, Z. (2005) Perspectives sur la GRH au Maghreb, (Algérie, Maroc, Tunisie), Éditions Vuibert, Paris, pp. 145-158, 2005.

Delphine VAN HOOREBEKE, maître de conférence à l'université du Sud-Toulon-Var, professeur associé à l'université de Montéal, membre du centre de recherche ERMMES, (Centre de recherche en gestion des organisations) université du Sud-Toulon-Var et chercheur associé au CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), Montréal et au CEROG, centre de recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix en Provence. Ses domaines de recherche touchent la gestion des émotions au travail, la prise de décision irrationnelles et la santé psychologique au travail. Auteur de plusieurs conférences, articles scientifiques et chapitres de livre, l'auteur souhaite mettre en exergue les points d'action des émotions au travail et effets de leur reniement et inhibition pour l'individu, le groupe et l'organisation et leurs outils de management. L'objectif fondamental est de compiler les recherches de plusieurs disciplines, telles que le management, la psychologie, la sociologie et la neurologie.

Eric VATTEVILLE, professeur émérite de sciences de gestion à l'université de Rouen. Docteur d'état en sciences économiques. Diplômé expert comptable. Licencié en droit et es Lettres. Il a publié « Mesure des Ressources Humaines et gestion de l'entreprise », Economica, 1985 « Le management stratégique de l'emploi », EMS 2003.

Marta WILGOSZ, docteur en sciences de gestion, enseignant chercheur a l'université Cheikh Anta Diop de Dakar, chercheur associe CEROG IAE d'Aix.

Abdelkarim YAOU, doctorant à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Corte (université de Corse) sous la direction du professeur Jean-Marie PERETTI. Chercheur au Centre de recherches et d'études en sciences humaines et sociales (CRESHS). Il a participé aux 3e rencontres internationales de la diversité par une communication intitulée : « Vers un Marketing orienté salarié : La confiance mutuelle entreprise-salarié comme source stratégique de la performance économique », IAE de Corse (université de Corse), les 4, 5 et 6 octobre, 2007, France.

Yahir YANAT, auditeur agréé, président d'honneur de L'IAS, vice-président de l'association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ADERSE), vice président AGRH. Diplômé de sciences-Po Bordeaux, titulaire d'un MBA de l'INPED Alger/HEC Montréal, il est docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches. Il mène sa carrière d'auditeur et d'enseignant-chercheur après avoir été DRH et secrétaire général d'entreprises en Algérie, pendant 25 ans. À partir de 1990 il enseigne la GRH, la théorie des organisations, l'audit social et la responsabilité sociale au sein de plusieurs universités en France et au Maghreb. Actuellement professeur de management à Bordeaux école de management où il a créé le laboratoire « Humanisme, gestion et leadership ». Il mène en parallèle des activités de conseil et d'expert international. Auteur de nombreux articles et contributeur de plusieurs ouvrages. Il milite pour un décloisonnement des disciplines ainsi que pour le maillage des identités.

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 10e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Alain AKANI, *professeur, université de Dakar, Sénégal.*

Olivier BACHELARD, *professeur, ESC Saint-Étienne, France.*

Nicole BARTHE, *professeur, IAE de Nice, France.*

Élie BASBOUS, *président CLERH, professeur, université du Saint-Esprit, Liban.*

Mohamed BAYAD, *directeur, IAE de Nancy, France.*

Adnane BELOUT, *professeur, université Montréal, Québec, Canada.*

Leila BENRAIS, *MCF, IAE de Bordeaux, France.*

Chafik BENTALEB, *professeur, ENCG Marrakech, Maroc.*

Luis BENTO, *professeur, université de Lisbonne, Portugal.*

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *professeur, HEC, Jouy-en-Josas, France.*

Marc BONNET, *président, AGRH, ISEOR, Lyon, France.*

Xavier BOUZIAT, *professeur, Audencia, Nantes, France.*

Luc BOYER, *professeur, université Paris Dauphine, France.*

Martine BRASSEUR, *MCF, IAE, Aix en Provence, France.*

Alain BRIOLE, *professeur, université de Montpellier, France.*

Didier CAZAL, *professeur, université de Lille, France.*

Jean-Luc CERDIN, *professeur, ESSEC, Cergy-Pontoise, France.*

Alain CHAMAK, *associé, directeur de KPMG Rhône-Alpes Auvergne.*

Rodolphe COLLE, *MCF, université de Grenoble, France.*

Fernando CUEVAS, *professeur E.S.C., Pau, France.*

Éric DAVOINE, *professeur, université de Fribourg, Suisse.*

Françoise De BRY, *présidente RIODD, Paris, France.*

Christian DEFELIX, *professeur, université de Grenoble, France.*

Richard DELAYE, *directeur DGC Saint-Denis, France.*

Françoise DUPUICH-RABASSE, *professeur, ESC Rouen, France.*

Jean-Yves DUYCK, *professeur, université de La Rochelle, France.*

Mohamed ENNACEUR, *président IAS Tunisie, Tunisie.*

Michel FERON, *professeur, ESC Reims, France.*

Corinne FORASACCO, *directrice Innovation RH, CNCE, France.*

Louis FORGET, *secrétaire général IAS, Paris, France.*

Yacine FOUDAD, *président IAS Algérie, Algérie.*

Anne-Marie FRAY, *professeur, ESCEM Tours Poitiers, France.*

Soufyane FRIMOUSSE, *MCF, IAE de Corse, France.*

Bernard FUSTIER, *professeur IAE de Corse, France.*

Mohand HAMOUMOU, *professeur, EM Lyon, France.*

Mohamed HARAKAT, *professeur, université de Rabat, Maroc.*

Jacques IGALENS, *professeur, université de Toulouse, France.*

Abdelilah JENNANE, *directeur, IRH, Casablanca, Maroc.*

Pia IMBS, *présidente référence RH, France.*

Michel JORAS, *IAS, Paris, France.*

Hubert LANDIER, *vice-président IAS, Paris, France.*

Michel LE BERRE, *professeur, université Pierre Mendès-France-Grenoble 2, France.*

Erick LE ROUX, *MCF, IUT Saint-Denis, France.*

Pierre LOUART, *directeur, IAE de Lille, France.*

Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, *recteur université El Manar, Tunisie.*

Mohamed MATMATI, *professeur, ESC Grenoble, France.*

Youssef MENSOUM, *directeur, EHECT, Tanger, Tunisie.*

Samuel MERCIER, *directeur, IAE de Dijon, France.*

Patrick MICHELETTI, *professeur, Euromed Marseille, France.*

Joan MUNDET HIERN, *professeur, UPC Barcelone, Espagne.*

Evalde MUTABAZI, *professeur, E.M. Lyon, France.*

Jean-Marie PERETTI, *professeur, ESSEC Cergy, IAE de Corté, France.*

Jean Michel PLANE, *professeur, université de Montpellier, France.*

Philippe ROBERT DEMONTROND, *professeur, université Rennes 1, France.*

Alain ROGER, *professeur, université Jean-Moulin, Lyon 3, France.*

Josse ROUSSEL, *professeur, European Business School, EBS, France.*

Azziz SAFOUANE, *professeur, ENCG El Jadida, Maroc.*

Henri SAVALL, *professeur, université Lyon III, France.*

Aline SCOUARNEC, *professeur, université de Caen, France.*

François SILVA, *professeur, ESCEM Tours, France.*

Jean-Paul TCHANKAM, *professeur, Bordeaux école de management, France.*

Jamal-Eddine TEBBAA, *professeur, E.S.G Casablanca, Maroc.*

Maurice THEVENET, *professeur, ESSEC, Cergy-Pontoise, France.*

Marc VALAX, *MCF, université de Pau et des Pays de l'Adour, France.*

Éric VATTEVILLE, *professeur, IAE Rouen, France.*

Catherine VOYNET-FOURBOUL, *MCF, CIFFOP, Paris II, France.*

Thierry WIEDEMAN GOIRAN, *président du directoire de Macif Gestion, France.*

Zahir YANAT, *professeur, Bordeaux école de management, France.*

Véronique ZARDET, *professeur, directrice ISEOR, Lyon III, France.*

Hicham ZOUANAT, *président, AGEF, Maroc.*

Institut International de l'Audit Social - Maison des Ressources Humaines - 91, rue de Miromesnil - 75008 PARIS
Secrétariat : Christiane DESHAIS - ESSEC - BP 50105 - 95021 Cergy-Pontoise Cedex
Tél. 00 33 (0)1 34 43 30 57 - Fax : 00 33 (0)1 34 43 36 90
E-mail : deshais@essec.fr - Site Internet : http://iasuniversites.online.fr

© GROUPE ESSEC / CTD - IAS - 1704081054