institut international de l'audit social

ESSEC BUSINESS SCHOOL

Gosier GUADELOUPE /17 et 18 mai 2018

20e université de printemps de l'audit social

et

2e rencontres internationales

et recherche en management au service de l'économie insulaire

Face aux enjeux actuels comment réussir la transformation des organisations :

l'apport de la fonction RH et de l'audit social

Editeurs scientifiques :
Paul-Raymond BOUCHER
Jean-Marie PERETTI

En partenariat avec

AGRH

FNEGE
Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

CHAIRE INNOVATION MANAGERIALE

AURIGE
Centre d'étude de recherche et de formation pour le développement économique et social

DG CONSULT
L'ADN DU MANAGEMENT

FACE AUX ENJEUX ACTUELS COMMENT REUSSIR LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS :

L'APPORT DE LA FONCTION RH ET DE L'AUDIT SOCIAL

SOMMAIRE

SOMMAIRE **2**
AVANT PROPOS **5**
ENJEUX D'UNE ANTHROPO-ECOLOGIE DE LA GRH ET DE L'AUDIT SOCIAL AU CŒUR DES DEFIS DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS : TRADITIONS THEORIQUES ET ACTUALITE EPISTEMOLOGIQUE **8**
Aubin Assi AGNISSAN 8
Léopold Yao YAO 8
Introduction **9**
1. Tradition managériale classique et alternatives théoriques de la GRH et de l'audit social comme outils d'action **10**
2. Anthropo-écologie de la GRH et de l'audit social **12**
3. Vers un nouvel esprit anthropo-écologique de GRH et l'audit social **15**
4. GRH/audit social sur le terreau culturel et écologique de la rationalité du mythe. **16**
Conclusion **18**
Bibliographie **19**
LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES FACE AUX NOUVELLES TRANSFORMATIONS : COMPARAISON ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES CADRES **20**
Asma AIT BOUNSSIYAL 20
Doha SAHRAOUI BENTALEB 20
Introduction **20**
1. Carrière des cadres : vers une approche genrée **21**
2. Trajectoires professionnelles et genre : résultats empiriques **26**
Synthèse **33**
Conclusion **34**
Bibliographie **34**
LES PRATIQUES RH SOCIALEMENT RESPONSABLES DANS LES ENTREPRISES AU MAROC : ENSEIGNEMENTS DES ETUDES DE CAS **36**
Fatima Zahra ALAMI 36
Boutaina SELLAMI 36
Introduction : **36**
***1.* Cadre conceptuel des pratiques RSE** **37**
***2.* Cadre empirique de l'Etude** **40**
Nestlé Maroc **45**
Umanis BPO **47**
Conclusion **50**
Bibliographie **50**
CONDUITE DU CHANGEMENT ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ANTICIPEE **52**
LE CAS D'UN REGROUPEMENT DE LABORATOIRES DE BIOLOGIE MEDICALE D'UN HOPITAL PUBLIC **52**
Nathalie COMMEIRAS 52
Ariel EGGRIECKX 52
Irène GEORGESCU 52
1. Revue de la litterature : perception du changement et qvt anticipee **53**
2. Le cas : regroupement de laboratoires de biologie médicale dans un chu **54**
3. Les resultats de l'étude : un projet qui fait sens mais porteur de menaces **56**
4. Discussion et conclusion **60**
Bibliographie **61**
L'EVALUATION DU RISQUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE GUADELOUPEENNE POUR UNE MEILLEURE MAITRISE (ESSAI THEORIQUE) **63**
Taoufik DAGHRI 63
Sara NAIT SLIMANE 63
1. Risque social en Guadeloupe : état de l'art **63**
2. Les conditions de travail en Guadeloupe : **64**
3. Mesures à prendre pour maitriser le risque social : **66**
Conclusion **67**
Bibliographie **67**
ENTRE ANCRAGE TERRITORIAL ET VISION « HORS-SOL » DES ENTREPRISES : POUR UNE COMPREHENSION DES SYSTEMES TERRITOIRE **68**
Michelle DUPORT 68
Introduction **68**
1. Évolution, caractéristiques et intérêts du concept du système territoire **69**
2. Quel audit des dynamiques territoriales pour et dans les entreprises ? **70**
Conclusion **73**
Bibliographie **73**
CONSTRUCTION ET VALIDATION D'UNE ECHELLE DE MESURE DE LA RSE PERÇUE PAR LES SALARIES : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES **75**
Asmae EL HAJJI 75
Chafik BENTALEB 75
Introduction **75**
1. Méthodologie de la construction de l'échelle de mesure de la perception RSE par les salarié **76**
2. Apport conceptuel des différentes échelles de la RSE **78**
3. Echelles de mesures utilisées **79**
4. Terrain de recherch et collecte des donnés : **82**
4. Conlusion **84**
Bibliographie **84**

INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET BIEN-ETRE AU NIVEAU DU SERVICE DES ETAGES EN HOTELLERIE 86
Abderrahmane JAHMANE 86
Béchir BEN LAHOUEL 86
Introduction : 86
1. Démarche de la recherche : 90
2. Analyse des résultats 91
Conclusion : 97
Bibliographie : 98
INTENSITE CONCURRENTIELLE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES AU CAMEROUN 100
Bertin Léopold KOUAYEP 100
Emmanuel Junior MBOG 100
Introduction 100
1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche 101
2. Méthodologie 103
4. Analyse des résultats et interprétations dans le contexte camerounais 105
Conclusion 107
Bibliographie 108
LE ROLE DU CONTEXTE FAMILIAL DANS LE PARCOURS DES FEMMES-ENTREPRENEURES : ANALYSE A PARTIR DE L'ETUDE DES TRAJECTOIRES ENTREPRENEURIALES DE FEMMES TAHITIENNES 110
Honoré LIONEL 110
1. Démarche théorique pour étudier le rôle de la famille dans l'entrepreneuriat féminin tahitien 111
2. Etudier les parcours des femmes entrepreneures à Tahiti : méthodologie et contexte de la recherche 113
3. Présentation des résultats 115
4. Discussion 121
Conclusion : 123
Bibliographie : 123
Annexe 1 : tableau récapitulatif des entretiens réalisés 125
L'IMPLICATION RETICULAIRE DES DIRIGEANTS DE PME, CET IMPENSE DU MANAGEMENT 127
Henri MAHE DE BOISLANDELLE 127
Jean-Marie ESTEVE 127
Introduction 127
1. Analyse qualitative des réseaux du dirigeant de PME 130
2. Analyse quantitative des réseaux du dirigeant de PME 136
Conclusion 139
Bibliographie 140
AUDIT SOCIAL ET EMIGRATION AFRICAINE : UNE ANALYSE DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS D'"APACHEURS MIGRATOIRES" (PMO-AM) AU CAMEROUN. 142
Elias Perrier NGUEULIEU 142
Bertin Léopold KOUAYEP 142
Introduction 142
1. La factorisation de l'opérationnalité des PMO d'"apacheurs migratoires" 143
2. LES PMO d"Apacheurs migratoires" au cameroun : des systèmes officieux aux actions concrètes 151
Conclusion 159
Bibliographie 160
TRANSITION DIGITALE ET RECONFIGURATION DES METIERS DANS LES ORGANISATIONS : *LE ROLE DU MANAGER DE TRANSITION* 162
Emmanuel OKAMBA 162
Introduction 162
1. Etat de l'art de l'empathie de l'emploi 163
2. La Digitalisation des organisations et la reconfiguration des métiers 164
3. Le rôle du métier du Manager de Transition 168
Conclusion 170
Bibliographie 171
LES DETERMINANTS INDIVIDUELS DU TURNOVER : ÉTAT DES LIEUX DE LA LITTERATURE 172
Stéphane RENAUD 172
Émilie MORIN 172
Introduction 172
1. Définition du turnover 172
2. État des lieux sur les déterminants individuels du turnover 173
Conclusion 176
Bibliographie 176
COMMENT IDENTIFIER LES RESSOURCES QUI PERMETTENT AUX ACTEURS DE REUSSIR A TRAVAILLER DANS UN ENVIRONNEMENT DEGRADE : LE CAS D'UN SERVICE DE NEUROLOGIE 179
Maryline ROSSANO 179
Emmanuel ABORD DE CHATILLON 179
1. Littérature : quelles ressources pour affronter la pénibilité ? 180
2. Méthode : un ensemble d'observations non participantes 182
3. Résultats : 185
4. Discussion 191
Bibliographie 192
ANALYSE DE LA RELATION okambaINNOVATION - FORMATION EN CONEXTE PME : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE RBV 194
Brahim TIGUINT 194
Hosna HOSSARI 194
Introduction 194

1. Cadre théorique **195**
2. Les concepts de formation et d'innovation : **196**
3. Relations entre innovations et formation dans les PME **197**
4. Méthodologie de recherche **198**
5. Résultats de l'enquête **199**
6. Exploration des relations entre les variables d'innovation et les activites de formatioin **201**
7. Impact des variables d'innovation sur les activités de formation **203**
8. Discussion des résultats **204**
Conclusion **204**
Bibliographie **205**
COMITE SCIENTIFIQUE **208**
COMITE D'ORGANISATION **209**

AVANT PROPOS

Si la situation économique connaît une légère amélioration il n'en reste pas moins que la France n'a pas retrouvé le niveau de croissance qui était le sien avant la crise de 2008, elle n'a pas, non plus, rattrapé ses concurrents directs au sein de l'Europe.

Le constat vaut pour la métropole comme pour l'Outre-mer. Pour certains cette situation est transitoire, pour d'autres elle est durable et nous devons apprendre à vivre dans une économie à faible croissance. Symptôme d'un pays qui vieillit ou d'une société qui n'a pas engagé suffisamment tôt les transformations nécessaires, il n'en reste pas moins que l'entreprise privée ou publique est aujourd'hui au centre d'un grand nombre d'interrogations.

Dans ce contexte, les **2èmes Rencontres Internationales de recherche en management au service de l'économie insulaire** organisée conjointement avec la **20ème Université de Printemps de l'IAS** traitent la thématique suivante :

« Face aux enjeux actuels, comment réussir la transformation des organisations : L'APPORT DE LA FONCTION RH ET DE L'AUDIT SOCIAL »

Comment faire de l'audit de la Fonction RH et de la RSE à la fois un outil d'évaluation de la performance globale des entreprises, une opportunité de développement et un levier de compétitivité à l'échelle locale et internationale. Que peuvent attendre les organisations d'un audit social et de la FRH. Quelle est la valeur ajoutée ? Quels sont les apports ? Avec quelles méthodes ? Quelles limites ?
Pour contribuer à cette réflexion globale, ces actes rassemblent les communications qui ont alimenté les 8 ateliers, les 4 tables rondes et les 4 symposiums lors de ces rencontres.

Les universités organisées par l'IAS et les RIRSMEI ont pour objectif d'alimenter la réflexion des chercheurs et des praticiens sur les enjeux émergents du management dans un contexte de transformation et d'approfondir les apports de l'audit social. Elles présentent les regards croisés des auditeurs sociaux, des praticiens RH, des représentants des salariés, des dirigeants et des diverses parties prenantes sur les grands thèmes de l'actualité sociale.

L'IAS, dans le cadre de sa mission d'échanges et de promotion de l'audit du social et de la Responsabilité sociétale a organisé, depuis sa création en 1982, 56 universités de l'Audit social avec les 35 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Nice, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec) et Paris, les 19 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine), Tours (France), Sofia (Bulgarie) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Près de 2 200 communications ont été présentées et publiées. Près de 3 100 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 500 auditeurs dans 15 pays et 31 villes.

Dans le cadre de cette 20ème « Université de printemps de l'Audit Social » et des 2èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Sciences du Management dans l'Economie Insulaire organisée en Guadeloupe, les 17 & 18 mai 2017, par l'IAS, l'AGRH, AURIGE et la chaire Innovation Managériale, les enseignants et les managers chercheurs ont été sollicitées sur les thèmes suivants :
- **L**a responsabilité sociale est-elle un frein ou au contraire un levier pour retrouver de la croissance notamment par le renouvellement des modèles d'affaires ?
- **L**'entreprise privé et l'entreprise publique peuvent-elles apprendre l'une de l'autre ou bien relèvent elles de logiques inconciliables ?
- **E**st-il justifié d'évoquer un "management guadeloupéen ou antillais" et si la réponse est affirmative quels en sont les traits distinctifs ?
- **Q**uels sont les apports de la recherche au management des PME et des TPE ?

- **C**omment articuler la rigueur de la recherche et l'efficacité du coaching ou du conseil au service de l'entreprise insulaire ?
- **C**omment faire de la révolution numérique une opportunité pour l'économie insulaire ?

Ces thématiques sont également traitées par les professionnels qui apportent par leurs pratiques quotidiennes, illustrations et témoignages relatifs aux problématiques soulevées à l'occasion des différents échanges.

15 communications de 27 coauteurs ont été retenues pour être présentées au Gosier et publiées dans ces actes. Les communications rassemblées dans ces actes sont nombreuses, diverses et de qualité. Elles reflètent la diversité des travaux actuels sur l'apport de l'audit social.

Elles sont autant de réflexions qui animeront cette rencontre. Elles permettront d'alimenter les échanges au cours des ateliers, symposiums et tables rondes. Pendant ce temps fort, il nous sera donner de poser des questions, de mettre en évidence des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes, d'ouvrir des perspectives sur ce sujet. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux dans un contexte de mutations.

Cette 20ème université de printemps et ces 2èmes Rencontres Internationales des recherches en Sciences du Management au service de l'économie insulaire nous promettent des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui de l'ESSEC Business School et des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH, de l'Académie des Sciences de Management de Paris et 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 textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à Fabienne ALVAREZ, Université des Antilles, David AUTISSIER, ESSEC & IAE Gustave Eiffel, France, Olivier BACHELARD, EM Lyon, France, Adnane BELOUT, Univ. de Montréal, Québec, Canada, Béchir BENLAHOUEL, Univ. de Cergy-Pontoise , France, Chafik BENTALEB, Univ. de Marrakech, Maroc, Houcine BERBOU, Univ. Hassan 1er ENCG, Settat, Maroc Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France Mustapha BETTACHE, Univ. Laval, Québec, Canada André BOYER, IAE de Nice, France, Luc BOYER, IAS France, Franck BRILLET, Univ. Paris II, France, Maria Giuseppina BRUNA, IPAG Business School, France , Sylvie BRUNET, KEDGE Marseille / CESE, France, Jean-François CHANLAT, Univ. Paris-Dauphine, France, Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France, Annie CORNET, HEC Liège, Univ. de Liège, Belgique, Jean CRUSOL, Université des Antilles, Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France , Patrick DAMBRON, IEAM, Paris, France, Richard DELAYE, Propedia, IGS, France, Marc DELUZET, OSI, France, Michelle DUPORT, Univ. de Montpellier III, France, Jean-Pierre DUMAZERT, ESC La Rochelle, France, Jean-Yves DUYCK, Univ. de La Rochelle, France, Patrice EYRAUD, IAS France, Yacine FOUDAD, AASA, Algérie, Corinne FORASACCO, IAS, France, Anne-Marie FRAY, IAS, France, Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France, Roger-Pierre HERMONT, IAS France, Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France, Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France, Emmanuel KAMDEM, ESSEC, Douala, Cameroun, Assya KHIAT, Univ. d'Oran, Algérie, Alain LEMPEREUR, Heller School-Brandeis University / Harvard Law School, USA, Hubert LANDIER, IGS, Paris, France, Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Univ. Montpellier, Mohamed MATMATI, EM Grenoble, France, Olivier MEIER, Univ. de Paris-Est, France, Samuel MERCIER, Univ. de Bourgogne, France, Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, France , Emmanuel OKAMBA, Univ. de Paris Est, France, Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France, Jean Michel PLANE, Univ. de Montpellier III, France, Stéphane RENAUD, Univ. de Montréal, Canada, Doha SAHRAOUI, Univ. Cadi Ayyad, Maroc, Henri SAVALL, Univ. Lyon III, ISEOR, France, Marie-José SCOTTO, IPAG Busines School, Nice, France, François SILVA, KEDGE Paris, France, Aline SCOUARNEC, Univ. de Caen, France, Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France, Frédéric TEULON, IPAG Business School, France, Maurice THEVENET, FNEGE, France, Lassana TIOTE, CESAG, Dakar, Sénégal, Anne-Marie de VAIVRE, AINF, IAS, France, Marc VALAX, Univ. Lyon III, France, Delphine VAN HOOREBEKE, Univ. de Toulon, France, Eric VATTEVILLE, ESSCA Angers, France, Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France, Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France, Véronique ZARDET, Univ. de Lyon III, ISEOR, France

L'implication et la mobilisation de Paul-Raymond BOUCHER et de ses équipes caribéennes ont permis le succès de cette manifestation. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation. Nos vifs remerciements s'adressent aux membres du comité d'organisation qui ont contribué à la réussite de cette manifestation.
L'appui de l'ESSEC Business School et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

Jacques IGALENS
Professeur, Toulouse School of Management
Président d'honneur de l'AGRH et de l'IAS

Jean Marie PERETTI
Président de l'IAS
Professeur, ESSEC Business School

Editeurs scientifiques des actes de cette université de l'audit social

ENJEUX D'UNE ANTHROPO-ECOLOGIE DE LA GRH ET DE L'AUDIT SOCIAL AU CŒUR DES DEFIS DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS : TRADITIONS THEORIQUES ET ACTUALITE EPISTEMOLOGIQUE

Aubin Assi AGNISSAN
Enseignant-Chercheur
Institut des Sciences Anthropologiques de Développement Université FHB de Cocody-Abidjan ; agnissane@yahoo.fr

Léopold Yao YAO
Enseignant-Chercheur
Institut des Sciences Anthropologiques de Développement Université FHB de Cocody-Abidjan ; yaoleopold@yahoo.fr, monchal17@yahoo.fr

Résumé
« Les nouveaux enjeux de la GRH et de l'audit social en émergence au sein des organisations privées et publiques « classiques » soulèvent des questions théoriques et épistémologiques en rupture avec une tradition savante classique de GRH (modèles conventionnels technicistes et bureaucratiques) qui ont pendant longtemps gouverné l'univers RH des organisations privées et publiques. De tels enjeux nouveaux de la GRH et de l'audit social tant du côté des sciences humaines que des sciences de l'ingénierie articulent savamment la dialectique Science/Culture/Nature au cœur de défis anthropologiques et écologiques, deux disciplines à même, d'inspirer au regard de leurs propriétés heuristiques, une anthropo-écologie de la GRH et de l'audit social comme type de transformation vivable des organisations. Une telle vision anthropo-écologique de la GRH repose sur le principe de « ni croissance infini, ni éden primitif » (LEVEQUE § SCIAMA 2005)[1] et renvoie à un méta-paradigme : *la rationalité historique* (comme cadre d'analyse) dont les concepts opératoires de *"systématicité"* et de *"pertinence"* ont été aiguisés par Max Weber et affinés par Edgar Morin (Essane S 1998)[2]. Ce défi anthropo-écologique suggère une coordination intégrative d'une GRH et d'un Audit social plus attentive aux vertus écologiques, humaines, spirituelles du management des Hommes au travail. Les terrains de la GRH et de l'Audit de plus en plus incertains et turbulent inspirent une thèse de réflexion : *les modèles de GRH et d'Audit qui ignorent les principes de la dialectique biologie-culture et l'équilibre écologique ou seuil de tolérance des transformations des organisations, se condamnent aux hésitations managériales des RH.* Dans ce schéma théorique, l'hypothèse de réflexion sur les enjeux anthropo-écologiques implique une révision des échelles de valeurs en matière de réussite, de croissance ou de performance entrepreneuriale dans le sens d'un dépassement des regards étroits, des cloisonnements disciplinaires la réalité RH et de l'Audit social. Les paradigmes de la complexité et de la rationalité historique incarnés par le « Nouvel Esprit Anthropologique » offrent à la GRH et à l'Audit social un cadre scientifique de référence pour décrypter les situations de

[1] LEVEQUE YVES et SCIAMA C. Développement durable, Avenirs incertains, Dunod 2005 pp 82
[2] ESSANE, S. LA MEDECINE AU PLURIEL EN AFRIQUE Pharm. Méd. Trad. Afr. 1998 Vol.JO, pp.SO-S6. Université de Cocody, Abidjan

similitude, de récurence, d'ambiguïtés et de paradoxes sociologiques susceptibles de consolider ou de fragiliser les transformations des organisations.

Mots clés : *Anthropologie, Audit social, Ecologie, Epistémologie, Gestion, Ressources humaines*.

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) concerne la gestion de l'homme au travail dans les organisations. Devenus une véritable discipline scientifique, les modèles théoriques de la GRH ont pendant longtemps obéi à une logique d'optimisation des ressources humaines pour répondre à des objectifs de croissance illimités à court, moyen et long terme. Préoccupés au départ par la recherche de techniques de gestion intrinsèquement efficaces et efficientes, les modèles de GRH intègrent désormais la nature sociale de l'organisation qui accorde une place de choix aux conditions sociales de travailleurs, à leurs besoins et aspirations « légitimes ». Une telle perspective des recherches en GRH et en Audit social a des implications épistémologiques et méthodologiques (Leconte Patrick 2001)3 qui placent les nouvelles visions de la GRH et de l'Audit social au cœur d'un défi anthropo-écologique: *l'ajustement dialectique permanant entre Science/Culture/Nature* sans lequel toute politique de GRH et d'Audit la plus techniquement valable, manquerait d'assise solide durable.

Un tel défi anthropo-écologique suggère une coordination intégrative des paramètres économiques, écologiques, humains et spirituels du management, considérés jadis inconciliables, à une époque de gouvernance organisationnelle dite « scientifique » du travail (OST) et ses utopies sociales. Dans un contexte de globalisation, de profondes transformations (numérisation, automatisation, digitalisation, virtualité), d'urgences, de risques et d'incertitudes, les paradigmes et les protocoles institutionnels de la GRH qui jusque-là, assuraient l'ordre ou la sérénité en matière de gestion des hommes au travail, se révèlent inopérants. Pourtant, Bachelard avait donné les signes précurseurs de ces mutations épistémologiques lorsqu' en 1934 il a formulé une approche non-cartésienne de la science. Pour lui "*Il n'y a pas d'idée simple, parce qu'une idée simple* […] *doit être insérée, pour être comprise, dans un système complexe de pensées et d'expériences.*" (Bachelard, 1934/2003, p.152). Le terrain du travail organisé et les exigences du marché devenus de plus en plus capricieux lui donnent raison. Il devient l'un des premiers à identifier les prémisses de ce qui deviendra plus tard le paradigme de la pensée complexe et ses propriétés heuristiques. Le paradigme de complexité de pose comme une sorte d'alternative à la tradition savante classique d'une GRH et d'un Audit social réduits à la gestion du personnel, au regard des nouveaux horizons épistémologiques *(théoriques et méthodologiques)* qu'elle ouvre. Ces horizons épistémologiques nous inspirent une hypothèse de réflexion : *les modèles de la GRH et de l'audit social qui ignorent les principes de la dialectique Science/Culture, d'une part et de l'équilibre écologique et anthropologique d'autre part au profit d'une logique productiviste sans bornes, de profits illimités, se condamnent aux hésitations, aux biais et à l'inefficacité sociologique du management des ressources humaines, à même de ne plus d'assurer l'équilibre entre viabilité économique, viabilité sociale et viabilité environnementale.* Les coûts humains du management (stress, burn out, absentéisme, pulsions de mort…) induits par les biais de modèles technicistes de la GRH, par extension à l'Audit social, recommandent la quête de nouvelles approches qui épouse un esprit de gouvernance d'entreprise ou de GRH plus humaniste *et écologique*.

De ce lieu théorique de coordination Sciences/Culture, les alternatives de GRH et d'Audit passent par une reconsidération des échelles de valeurs en matière de réussite, de croissance ou de performance entrepreneuriale et de leurs finalités.

- Quelle conjoncture épistémologique *(faille idéologico-théorique*) fait obligation à la GRH de penser à des alternatives dans le sens d'un renouvèlement de ses protocoles théoriques, ses concepts et ses outils de réflexion et d'actions devant les nouveaux défis économiques, humains, environnementaux du développement, sur des terrains de plus en plus turbulents ?
- Comment le paradigme de la pensée complexe incarné par les sciences anthropologiques et écologiques ouvre à la GRH et l'audit social de nouveaux horizons conceptuels et théoriques pour leur renouvellement ?
- Comment en termes de pratiques de GRH et d'audit social, identifier les seuils de tolérance au-delà desquels toute quête de performance devient « pathologique » : sources d'aliénation, de désastres écologiques et humains ? Et comment y remédier en termes d'alternatives ?

[3] LECONTE Patrick : la structuration des techniques de gestion des ressources humaines, exploration par la méthode d'analyse implicative, Université de Bretagne Sud – IUT GEA –

Nous n'avons pas la prétention de répondre ici à toutes ces interrogations, encore moins à toute les conjonctures idéologico-théoriques qui ont rendu possible la rupture épistémologique de la dialectique science/humaniste. Mais nous aurons au moins eu le mérite de les poser pour stimuler la réflexion et montrer à partir de quelques axes thématiques qui jadis relégués au rang d'« archaïsme » de la pensée scientifique, sont d'une actualité sociologique aujourd'hui pour la GRH et l'Audit social. Les expulsés ou « irrationnels » (aléa, imprévu, désordre) d'hier refont surface et s'imposent comme de nouvelles pistes de recherche et de formation didactique intégrant les défis de transformation des organisations en GRH et en Audit social

1. Tradition managériale classique et alternatives théoriques de la GRH et de l'audit social comme outils d'action

Une certaine tradition classique « *management scientifique* » des hommes au travail incarnée par un méta-paradigme « le positivisme » a depuis le « siècle des lumières », gouverné le monde des entreprises, des administrations publiques et de la recherche scientifique comme le constate Dominique Genelot (*1992)* : « *depuis plusieurs siècles, les hommes courent éperdument après une chimère, celle d'un monde achevé, certain, prévisible. (…) Notre vision du monde conditionnée par la pensée cartésienne (…) nous a conduit à considérer le monde comme une vaste mécanique horlogère, finie et prévisible, indépendante de l'homme, qui espérait un jour la dominer complètement ».* Devenue un mythe, la rationalité positiviste d'inspiration cartésienne s'est longtemps positionnée comme la norme de référence, la grille à partir de laquelle les dirigeants d'entreprises publiques (modèle bureaucratique) et privées (modèle tayloriste) devraient penser le « management » et « gérer » leur personnel (standardisation des taches, robotisation des acteurs). Ce mythe techniciste du management reposait sur *« l'idée d'un univers de faits objectifs purgés de tous jugements de valeurs, de toutes déformations subjectives, fondées sur l'élimination positiviste du "sujet » à partir de l'idée que les "objets existant indépendamment du sujet pouvaient être observés et expliqués en tant que tels (…. Le sujet (l'ouvrier) devient fantôme de l'univers objectif (l'entreprise)*[4]*».* Ces représentations classique et techniciste du progrès inspireront une approche « mécaniste » de la GRH et de l'audit social, qui "prêche" le culte de l'efficacité, la compétitivité et de la productivité comme les fondements du nouveau contrat social qui désormais, devra gouverner l'état d'esprit et les comportements des humains au travail. De ce champ théorique classique, « *pour mieux traiter les problèmes, on les isole de leur contexte, on élaguait de la situation, les éléments qu'on ne savait pas traiter comme par exemple les facteurs humains, les aspects psychologiques ; l'affectivité, l'écologie, l'incertitude du futur etc. ».*[5]*.*

Une GRH inspirée par cette rationalité classique isole les travailleurs de leur milieu familial ou social, en leur demandant de renoncer à leurs cultures ou traditions dans le cadre de leur travail et d'adopter des conduites standards aseptisées reconnues comme des normes universelles de management. On peut en dire autant de l'audit social. Cette conception standardisée de la GRH de l'Audit, plus portée sur le rendement économique que la sécurité humaine et psychologique, a entrainé l'ignorance du *sens moral et spirituel* du management des hommes en société. L'effet sociologique implicite de cette vision classique est la subordination de l'homme à la machine dont les expressions les plus éloquentes sont illustrées dans la bureaucratie. « *Plus les bureaucraties concrètes se rapprochent de l'idéaltype wébérien (règles abstraites, hiérarchie fonctionnelle, impersonnalité de la relation d'autorité etc.) plus les conséquences non prévus, sous la forme de dysfonctions, de routines, paralysent l'activité de l'organisation*[6]*.* » On avait cru que cette pensée classique et techniciste de gouvernance des organisations avait quasiment disparue avec les progrès des sciences et des civilisations, des droits de l'homme et de l'environnement. Mais malgré les bonnes intentions affichées par les Etats et les dirigeants d'entreprises, est-il bien de noter que de « vagues vestiges » de cette mentalité « classique » de la GRH subsistent encore dans les cerveaux « modernes » comme une actualité culturelle. Or, même les théoriciens et praticiens de la GRH savent que «la finalité de la recherche en gestion ne se limite pas à la production technique et que l'objet '*humain*' de la GRH et l'audit social pose des problèmes spécifiques moins présents dans les autres domaines de la gestion. Le passage des discours d'intentions (informelles, diffuses) aux décisions est difficile à identifier7 et à appliquer devant l'emprise de la quête effrénée et « démesurée » du profit.

Les modèles classiques de gouvernance des ressources humaines, moteurs de la révolution industrielle ont certes connu des succès au regard des prodigieuses découvertes technologiques, et des

[4] Morin E 2000 p.54
[5] Genelot D 1992 p.220.
[6] Cabin Philippe : Les organisations, Etat des savoirs, Edition Sciences sociales 1998
[7] LECONTE Patrick : la structuration des techniques de gestion des ressources humaines, exploration par la méthode d'analyse implicative, Université de Bretagne Sud – IUT GEA –

performances économiques par lesquelles l'humanité est parvenue à surmonter des craintes et maitriser des menaces du passé. L'on a même aussi cru que de telles prouesses de l'intelligence humaine étaient sensées sonner définitivement le glas des « aléas » économiques, humaines et écologiques, interprétés comme des revers ou résidus collatéraux « irrationnels » du progrès de laScience. Mais à y voir de près, la quiétude et l'optimisme triomphant tant suscités par l'expertise scientifique de la GRH du « siècle de lumière » font place à un pessimisme de lendemain incertain. Entrainés dans les dédales techno-bureaucratiques, nombreux sont ceux qui se plaignent de "craquer" d'être "vidés », épuisés et ne parviennent pas à retrouver leur dynamisme vital (…). En voulant se libérer, nos sociétés « modernes » ont souvent produit des idéologies aliénantes et désespérantes pour l'homme au travail. Mais au moment de faire les comptes, l'utopie du progrès incarnée par une rationalité exclusive du profit, a perdu de son intérêt au regard de son coût pour l'homme et son environnement.[8] L'hégémonie de la technoscience du « toujours plus » génère ce que René Dubos[9] appelle le « *désarroi tragique de l'homme moderne* » au regard de ses effets pervers : inégalités sociales, pauvreté, migrations, réfugiés écologiques, dégradation des valeurs et des mœurs, stress et burn out, suicides. L'une des lacunes de ce modèle techniciste est qu'il accorde peu place aux dimensions écologiques et humaines du travail. Les crises écologiques, éthiques et spirituelles dans le monde du travail ne sont que les expressions symptomatiques d'une autre crise plus profonde : *la faillite de la pensée savante classique de gouvernance dans laquelle les entreprises et les sociétés humaines se sont enlisées depuis plus de deux siècles*. Le modèle classique de gouvernance qui résiste à l'épreuve du temps comme une actualité managériale, n'est pas une proclamation idéologique, ce sont les faits, les constats et paradoxes qui l'attestent. « *Jamais il n'y eu sur la terre (…) autant d'hommes et de femmes vivant dans le dénuement et la misère. L'humanité est au seuil (…) d'abimes tragiques. Cette pauvreté massive, dans un monde d'opulence comme le nôtre, est un scandale pour la conscience, une source de fragilité pour les sociétés, une menace pour l'avenir*»[10] (Michel Beaud ,1997). Les managers et planificateurs prennent d'avantage consciences des dérives ou limites des modèles de gouvernance classiques qui touchent les sociétés et fragilisent aussi la GRH et par conséquent, les RH elles même. Ce que déplore G. Piaton (1977) lorsqu'il dit que : «*l'intellect mis au service des lois de la nature se révèle bientôt aliénant; il absorbe peu à peu les énergies spirituelles et empêche les consciences de s'intérioriser*…»[11]. Pour Morin « *La méthode cartésienne (ou techniciste) appartient à une époque qui est celle de la naissance des sciences et des débuts de l'expérimentation, époque qui convergeait vers un idéal de maitrise et de transformation de la nature. Cette époque est maintenant révolue. Il faut oser penser à l'heure actuelle, à la possibilité d'une méthode post cartésienne »*[12].Le paradigme de la rationalité historique avec ses concepts de *« systématicité »* et de « *pertinence* » aiguisés par Max weber d'une part et le paradigme de la complexité et ses concepts de *« dialogique »,* de *« récursion » et* d'*hologrammatique*, affinées par Edgar Morin d'autre part,, fournissent les fondements et les raisons épistémologiques de la nécessité d'une rupture de la GRH et de l'Audit avec les traditions savantes classiques. Les dirigeants d'entreprise ou gestionnaire de personnel n'ignorent plus que les ressources humaines sont des produits de divers milieux géographiques et culturels qui n'ont pas les mêmes représentations du travail, les mêmes visions de la réussite et la performance, tout comme les mêmes façons de se comporter en entreprise, fruits de représentations historiquement déterminés. Or, les modèles et les stratégies conventionnels de la GRH et l'Audit social élaborés dans des contextes de quiétude, de certitude, de déterminisme, destinés à intervenir sur des terrains organisationnels « normaux », stables, se révèlent de plus en plus obsolètes sur des terrains conflictuels, virtuels et « turbulents ».

Une telle inadéquation des protocoles classiques avec les nouveaux champs et défis de la GRH est partagée par François GEUZE en ces termes*: « alors que les frontières de l'entreprise sont en train d'être redessinées, que la nécessité de faire face aux différents chaos organisationnels, économiques et commerciaux dans des univers oscillant entre régulation et dérégulation et que nos marchés (financiers, commerciaux, travail…) sont eux aussi en profond changement, nos enjeux se tournent de plus en plus vers notre capacité à entretenir le capital immatériel de l'entreprise et à l'examen du rapport à la gestion des savoirs, à leur identification, leur construction et leur sauvegarde. Autant de défis pour lesquels nous ne sommes faiblement outillés… ».*

Pourtant la démonstration est faite par la Psychosociologie du management des organisations et surtout l'Ecole des ressources humaines, de l'existence d'une rationalité au pluriel : aujourd'hui plus que

[8] Beaud Michel : Le basculement du monde, Editions La Découverte Paris 1997 p.241
[9] René Dubos cité par Edgar Morin dans Impératif Ecologique avec Nicolas Hulot in Philosophie Magazine, philomag.com
[10] Michel Beaud ,1997.
[11] FORTIN Robin : Comprendre la complexité, Introduction à la méthode d'Edgar Morin Presse Universitaire de Laval 2000, l'Harmattan. P 10
[12] EDGAR MORIN (1990), « Introduction à la pensée complexe, EFS éditeur, Paris, 1990

jamais, les gestionnaires des ressources humaines sont amenés à affronter et négocier à chaque instant des zones de « turbulences » financières, politiques, économiques, sociales, écologiques, technologiques dans une contexte ou les frontières des entreprises se diluent et les relations avec l'environnement (client, fournisseurs, concurrents, Etat) riment avec des enjeux sociétaux et écologiques plus exigeants en RSE. Les praticiens de la GRH et de l'audit social doivent faire preuve d'ingéniosité pour produire, anticiper, à faire émerger des savoir-faire, des vouloir- faire, des pouvoir-faire alternatifs et assurer l'équilibre entre l'entreprise et le quotidien et la vie privée des travailleurs mus par les besoins, aspirations présents et futurs de plus en plus multiples, variantes et « insatiables ». « *L'incertitude et la difficulté à maitriser tous les paramètres du développement (entreprise) constituent pour les dirigeants un casse tête majeur* »[13]. Nombres d'entreprises déstabilisées par les concurrences déloyales, le terrorisme et la cybercriminalité, et des crises sociopolitiques et écologiques transigent avec les seuils de tolérance : violences, négation des droits humains, déficit démocratique, déficit de socio-éducative et sanitaire, mal gouvernance. La litanie est longue, « *alors même qu'on a besoin de capacités d'action accrue, la confiance semble faire défaut, tant dans la connaissance des défis que dans la capacité à y faire face* »[14]. Dans son ouvrage « *Le manager : entre confiance et défiance : Comment réconcilier les paradoxes ?* Alain Fronteau va plus loin dans le sens des relations humaines» lorsqu' il affirme que:« *dans l'environnement mouvant et dynamique que connaissent aujourd'hui entreprises et salariés, la course effrénée à la performance et à la rentabilité fait oublier un concept, au demeurant fondamental, dans toute relation : la confiance.* »[15].

De tels paradoxes sociologiques ne peuvent laisser indifférents les scientifiques, les praticiens des RH tout comme les questions bioéthiques et épistémologiques suscitées par les impasses des modèles classiques et la faillite des paradigmes ou cadres de référence scientifiques et idéologiques qui les ont inspirés.

Il est donc temps de nous questionner sur les concepts, les théories et les idéologies qui ont forgé depuis trois siècles notre vision du monde, nos représentations du travail et de l'entreprise. Que nous le voulions ou non, nos façons de voir les choses, de concevoir l'organisation, d'imaginer leurs fonctionnements, sont inspirés des modèles de la science classique avec lesquels certains dirigeants continuent de gérer les administrations et les entreprises, et ce en dépit du progrès et de l'ouverture des sciences de l'ingénierie aux sciences humaines comme le souligne Genelot (1992) en ces termes : *« Si la complexité de certains phénomènes est si difficilement accessible à notre entendement, c'est que notre filtre mental est toujours celui de la mécanique classique, linéaire et certaine ». Mais aujourd'hui la science elle- même se métamorphose et s'ouvre à l'incertain, à l'instable, au non reproductible* »[16]. Cette révolution de la pensée scientifique incarnée par les visions anthropologiques et écologiques de la GRH et de l'Audit social, ouvre de nouveaux horizons conceptuels aux théoriciens et praticiens de la GRH.

2. Anthropo-écologie de la GRH et de l'audit social

A une époque où les vertus anthropologiques et écologiques sont au cœur des préoccupations politiques, économiques et des revendications sociales et citoyennes de la vie des nations, l'idée d'envisager la GRH et l'Audit social sous l'angle de ce nouveau paradigme : anthropo-écologie de la complexité est d'actualité et même vitale. Déjà, le mot 'ressources' dans le concept « Ressources Humaines » et ses corollaires « cycle de vie », « écosystème durable » nous y invitent à une réflexion au regard des nouveaux champs qu'ils ouvrent. L'ancienne représentation de l'organisation comme état fini, centralisé avec un programme prévisibles et répétitifs, des systèmes de fonctionnement acquis une fois pour toute, commence à disparaitre devant l'intelligence réactive des multiples interfaces du réseau-entreprise aux contours de plus en plus dématérialisés. De ce fait « *les différents acteurs (ressources humaines) ne sont plus considérés comme les rouages discipliné d'une vaste mécanique, mais comme les nœuds d'un réseau, conscients des finalités du système dans son ensemble et développant des interactions intelligentes envers les autres membres du réseau* »[17]. Les vrais enjeux des alternances en matière de GRH et de l'audit social ne relèvent plus des situations conventionnelles classiques, mais se situent désormais dans le traitement managérial de « l'imprévu », du « désordre », des « bifurcations incertaines », perçus autrefois comme des situations « anormales », des « erreurs » qui aujourd'hui gagnent de plus en plus du terrain dans les entreprises ou les organisations fragilisées par des contextes d'urgences ou marquées par l'humanitaire. Dès lors les alternatives de GRH et de l'Audit social reposent sur la quête permanente d'équilibre sans

[13] Genelot Dominique 1992, p. 22
[14] Essane. S 2015.
[15] Fronteau Alain « Le manager: entre confiance et défiance: Comment réconcilier les paradoxes ? MA Edition ESKA 2016
[16] Genelot Dominique 1992, p. 37
[17] Genelot 1992 p 219

transiger avec les seuils de tolérance. D'après un vieux principe de toxicologie *« c'est la dose qui fait le poison*… et le monde des entreprises et la GRH obnubilé par la maximisation du profit, quelque en soient les coûts humains, psychologiques et écologiques, sont au seuil de l'overdose. Cette situation fragilise mentalement les travailleurs dans les organisations dites « modernes », condamnées à trouver dans l'angoisse (burn out) "*le substitut d'une impossible réponse au désordre ressenti mais non exprimable autrement que dans l'opacité du langage corporel, signalant de manière syncrétique les aberrances, les absurdités, les mensonges, les contradictions des messages qui l'atteignent pour s'inscrire dans son inconscient*" »[18]. Sur ce terrain de plus en plus complexe de la GRH et de l'Audit social, le « désordre » ressenti ne doit plus être traité comme une « anomalie » à étouffer ou à ignorer, mais être perçu comme une source de renouveau, une occasion d'innovation créatrice porteuse d'alternatives. La thématique « *les transformations des organisations/ l'apport de la fonction RH et l'audit social* », milite en faveur d'une politique globale de la diversité, en accord avec une dialogique plurielle de performances et d'une coordination holistique des « antinomies » *structure/conjoncture culture/nature, développement/environnement* impliquant une complémentarité diaectique entre performances économiques et bien-être anthropo-écologique : humain, social, spirituel. La coordination intégrative des « antinomies » culture/nature passe par une meilleure articulation des temps de vie (*vie professionnelle - vie privée*) devenue un enjeu primordial pour les salariés (88%) et les entreprises (84%) selon une étude réalisée en 2012 à FACE Grand Lyon.

Les temps de vie en GRH et l'Audit social dans un tel contexte de renouveau, épousent des vertus anthropo-écologiques qui questionnent simultanément :

- *Le management de la diversité* par une prise en compte des singularités (origine, sexe, âge, handicap, convictions, activités syndicales, associatives, modèles familiaux…) tout en respectant le principe de l'égalité de traitement.
- *L'égalité professionnelle* par une réduction des inégalités entre les femmes et les hommes impliquant des obligations de signature d'un accord, négociation collective annuelle, rapport de situation comparée ou Label Egalité.
- *La qualité de vie au travail* prenant le facteur de bien-être au même titre que les conditions de travail et les relations sociales.
- *le dialogue social* favorisant les échanges et les pratiques innovantes sur fond de préoccupations sociétales entre dirigeants et salariés[19].

Au regard des défis *« éco-humanistes »* du travail en entreprise, il est temps pour les théories et praticiens en GRH et aussi en audit social, de questionner des concepts, les théories de management de ressources humaines forgés depuis longtemps (depuis le siècle des lumières) par des filtres des « logiciels » technicistes de la Science des organisations devenus obsolètes. Pour Patrick Blayac (2012) « *Agir sur l'articulation des temps de vie devient donc pour les entreprises, une opportunité de tirer des bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle et managériale mais également de maîtriser des risques et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Finalement cela permet de développer des avantages concurrentiels durables ».* L'Histoire et les progrès des Sciences anthropologiques et écologiques plus ouvertes à l'équilibre des « temps de vie » et à la gestion des contraintes personnelles et professionnelles, offrent à la GRH et l'audit social, les fondements (théorique, méthodologique, et éthique) de son renouvellement dans le sens d'un regard humaniste et écologique de la performance, du progrès. Les failles théoriques des modèles classiques qui aujourd'hui font obligation à la GRH et à l'audit social de se renouveler, se sont signalés plus tôt sur le terrain des sciences physiques avec la mécanique quantique et relativiste d'Einstein, perturbant ainsi la longue période de certitude et de déterminisme, faite de quiétude garanties par les lois de galiléennes et newtoniennes : bases nourricières l'organisation scientifique du travail (OST). Les prodigieux progrès des technologies de l'information, les révolutions de l'esprit scientifique et leur ouverture à rationalité au pluriel d'un côté et l'apparition des organisations inédites marquées par la dé-hiérarchisation, le décloisonnement des grandes entreprises, la dématérialisation des pans entiers de l'économie et la fragilité des écosystèmes de l'autre, posent aux dirigeants d'entreprises et gestionnaires de ressources humaines, de véritables soucis d'incertitudes difficilement maitrisables. Et ce, du fait de la multitude de variables économiques, anthropologiques et écologiques en interactions permanentes. Dès lors, les plans de gestion de ressources humaines les plus techniquement valables sont régulièrement remis en cause par les variables anthropo-écologiques. Les défis du progrès de la rationalité

[18] ESSANE S : La médecine au pluriel en Afrique Pharm. Méd. Trad. Afr. 1998, Vol.JO, pp.SO-S6
[18] Genelot 1992 p 220
[19] Patrick Blayac Président de FACE Grand Lyon Directeur des Ressources Humaines à SITA Centre Est : Edito in Articulation des temps de vie en entreprise : les clés pour convaincre et agir de manière concrète, Union Européenne 2012

plurielle réflexive invitent les gestionnaires des ressources humaines à un dépassement dialectique des clichés managériaux de la « *raison close* » au regard de l'Histoire des Sciences et l'Epistémologie de la complexité.

Les terrains de développement et de gouvernance des entreprises marqués par l'explosion des modèles de management ont profondément changé avec la dématérialisation de l'économie et des rapports de travail (numérisation, automatisation, digitalisation). «*Toute gestion des ressources humaines est un système d'action contingent et créateur qui dépend des différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoirs ; des problématiques par lesquelles ces acteurs s'accordent, s'affrontent et agissent collectivement*»[20]. De ce fait, les frontières de l'entreprise postmoderne se diluent, et les relations avec l'environnement (concurrents, clients, fournisseurs, Etat) changent de nature[21] et deviennent non maitrisables par les systèmes comptables classiques plus enclin à évaluer les immobilisations (patrimoine et actifs physiques) que le capital humain et immatériel. Certains experts de GRH et d'Audit social ont pensé que l'internationalisation des normes et des cultures d'entreprise était sensée homogénéiser les modèles de GRH et faire disparaitre les particularités culturelles liées à l'histoire et la géographie des peuples situés à des horizons sociaux et temporels différents. Mais force est de constater que les spécificités sociologiques et les contingences locales demeurent une actualité culturelle qui s'impose comme une matrice anthropologique incontournable de la GRH et l'Audit social. Cela exige des dirigeants des organisations, des aptitudes plus grandes de résolution des problèmes dans des contextes multiculturels. Pour Philippe Cabin (1999). *« Il devient de moins en moins concevable de voir des dirigeants ou des cadres ne pratiquant pas le multilinguisme et n'ayant pas d'expérience internationale »*[22]. Cécile Dejoux va plus loin au regard des nouveaux profils et compétences managériales entendus d'un leader à l'ère d'une mondialisation digitalisée à savoir « - *optimiser sa façon de réagir au stress numérique (sursollicitation, interruption, capacité à déconnecté ect.) et trouver une source de spiritualité afin de valoriser sa différence dans une stratégie de personnal branding (…) -avoir une double compétence en data (monnaie de demain) comme Google analytics ou bitly, intégrer des solutions de data analytics proposées par des starts up dans tous les domaines »*[23] Ces terrains effervescents imposent aux chercheurs et praticiens des ressources humaines des défis, de nouvelles visions et postures. L'Association Euro-africaine de l'Anthropologie du Changement Social et du Développement (APAD), conscients de ces nouveaux défis y a en fait un point d'honneur dans le cadre d'un Colloque International (Montpellier, 13-15 juin 2013) sur le thème **:** *« Les relations d'enquête en contexte de développement ou d'urgence : Accès, risques, savoirs, restitutions* ». Certaines thématiques du colloque pourront inspirer la GRH et l'Audit social à savoir **:**

- analyser le contexte du renouveau de la GRH et l'Audit social dans une démarche réflexive en terme de négociations, d'accès au terrain, à l'information (entreprise, administration, ONG) ; de stratégies « d'encliquage » ou d'instrumentalisation
- prendre en compte les risques que prennent parfois les chercheurs et les dirigeants d'entreprise en contexte humanitaire ou d'urgence, impliquant des postures plus nuancées parfois ambivalentes (pour lesquelles ils sont peu ou pas préparés) caractérisés par les jeux de pouvoirs et les relations de travail, stratégies de communication et de restitution ou de mise en débat de résultats.
- décrypter et comprendre les logiques des terrains (marché, clientèle, cultures), l'ambigüité des rôles d'interface du manager en GRH qui est tantôt, taxé de « révolutionnaire », « d'espion » ou de « mandataire » des « barons » et de leurs intérêts mercantilistes ; tantôt, accusés d'attitude conservatrice « populiste » : attitude « sympathique » qui consiste à prendre fait et cause (intellectuel et moral) pour les travailleurs. Comme on le voit, les terrains des organisations et des ressources humaines se sont de plus en plus professionnalisés, infiltrés et disputés par plusieurs acteurs aux intérêts souvent divergents. Les chercheurs et praticiens de la GRH et de l'Audit social se trouvent dès lors en interactions permanentes parfois conflictuelles avec d'autres d'acteurs institutionnels directes et indirectes (association des droits des travailleurs, syndicats, ONG de l'environnement, altermondialiste) produisant d'autres discours ou savoirs-expert sur les organisations, la GRH et l'audit social, clients des disciplines comme : ergonomie, économie, psychologie, écologie, histoire, anthropologie

D'autres pistes de recherche telles que suggérées par les experts dans la *Revue française de gestion* pourraient aussi être explorées en termes d'alternatives de GRH et d'Audit social. On peut citer entre autre,

[20] Louart P, Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de GRH, Congrès de l'AGRH, Cergy, Symposium 8, actes, 1991, 252-264.
[21] Cabin Philippe : l'avenir incertain de la gestion, in Les organisations Etat des savoirs, Sciences Humaines Edition, Auxerre 1999. p 381
[22] Cabin Philippe : l'avenir incertain de la gestion, in Les organisations Etat des savoirs, Sciences Humaines Edition, Auxerre 1999. p 380
[23] Dejoux Cécile : Du management au leadership agile, Dunod 2016 p. 95

l'internationalisation qui amène les entreprises à intervenir et agir sur des marchés relevant de contextes culturels éloignés et différents.

Les particularismes culturels qu'une certaine idéologie institutionnelle de la globalisation tend à ignorer ou occulter, méritent d'être explorés. Or, l'Ecole culturaliste de gestion d'entreprise a démontré qu'une politique d'implantation ne pourra être efficace que si elle est pensée en fonction de la culture locale. Dans cette perspective l'anthropologie et l'écologie sont d'un apport considérable en termes d'évaluation des facteurs ethnographiques non directement quantifiables de la gestion des entreprises en général et des ressources humaines en particulier. La gestion anthropologique de l'immatériel, des savoirs et connaissances culturellement incarnées ; tout comme la volatilité des comportements et de précarité des embauches sont des domaines majeurs de recherche sur les alternatives à la GRH et à l'Audit social.

L'un des effets théoriques de ce besoin de renouvellement est l'émergence de l'expression « management stratégique » en remplacement de celle de « planification stratégique » des années 80. Le signe qu'un doute s'est installé sur les certitudes planificatrices des approches classiques des pratiques de GRH et d'Audit social dont les terrains ont elles-mêmes évolué. Igor Ansoff, spécialiste des questions de stratégie a très tôt pris conscience pour y substituer l'expression de « *management stratégique* »[24] qui n'est plus réduit à une gestion technocratique, mais une construction humaine et écologique collective inclusive de la GRH.[25]

3. Vers un nouvel esprit anthropo-écologique de GRH et l'audit social

Les paradigmes de la rationalité historique et de la complexité incarnés par les disciplines anthropologiques-et écologique appréhendent le système ou l'entreprise comme une forme particulière d'écosystème anthropique dans lequel la quête d'équilibre des cycles de vie ressources, y compris les ressources humaines, est vitale pour l'organisation et ses acteurs. De ce point de vue homéostatique, le paradigme de la complexité se pose comme une alternative à la tradition classique de l'Organisation Scientifique du Travail avec son idéologie rationaliste triomphante, qui avec le temps, a montré ses limites. Le maître « mot » autour duquel Morin organise tout son arsenal théorique et méthodologique qui pourrait aussi inspirer la GRH et l'Audit social en quête d'alternative est le concept de *complexité*. « *Comment envisager la complexité de façon non simplifiant* s'interroge-t-il[26] ? Un tel défi de cohérence pose au regard des enjeux épistémologiques et méthodologiques afférents, une équation théorique : *l'équation de concordance sociologique* entre l'entreprise, les valeurs écologiques et humanistes dont les fondements scientifiques passent par une complémentarité dialectique Science/Culture/nature, l'une des conditionnalités sociologiques majeure pour un renouvellement de la GRH et de l'Audit social. « *L'ambition de la pensée complexe est de rendre compte des articulations entre les domaines disciplinaires qui sont brisés par la pensée disjonctive* » [27] La complexité de l'entreprise se manifeste de multiples manières. Dominique Genelot (1992) identifie quelques-unes autour de quatre éléments : *l'explosion des modèles de management, la recherche de nouvelles valeurs, l'incertitude de l'organisation, l'amplification des interdépendances.* Morin, pour sa part identifie trois principes fondamentaux du paradigme de complexité qui à notre humble avis pourront aussi inspirer la GRH et l'Audit social.

- *Le principe dialogique* base du structuralisme génétique incarné par l'organisation vivante (écologique et biologique) fondée deux entités « chimio-physiques » trouve son équivalent dans la GRH comme processus à la fois *complémentaire, concurrente et antagoniste* sans que la dualité se perde dans l'unité ». Ce principe dialogique invite les managers en GRH et en Audit social à rompre avec le réflexe d'exclusion : une tendance naturelle de la pensée humaine à simplifier arbitrairement la complexité où de multiples logiques se superposent et s'entremêlent. Dans ce contexte dialogique, la GRH et l'Audit social deviennent plus l'art d'ajuster les méthodes à des situations souvent confuses et instables, l'art de l'essai-erreur, l'art de la combinaison des diversités[28]. Les entreprises confrontées à des défis et en quête d'alternatives GRH trouvent dans les principes dialogiques un outil stratégique pour transcender les paradoxes de la dualité individu-entreprise, de centralisation-décentralisation, de conflit-réconciliation ; de logiques économiques et de logiques écologiques.
- *Le principe de la récursion organisationnelle* traduit un processus de tourbillon qui est à la fois « produit et producteur », L'idée récursive est donc une idée qui est en rupture avec la pensée linéaire des organisations classiques de cause/effet, de produit/producteur, de structure/superstructure, dans un cycle

[24] Genelot Dominique : Manager dans la complexité, Edition seuil Page 258
25 Jacques Igalens, La GRH : principes, pratiques et critiques ; professeur des universités, IAE - université de Toulouse
[26] Morin 1990, p.8
[27] Morin 1990, p.11
[28] Genelot M : Manager dans la complexité INSEP Editions 1992 p 32

lui-même auto-constitutif, auto-organisateur auto-producteur et autorégulateur. Elle rompt en partie avec le paradoxe du tout et de la partie : «*le tout n'est donc pas la somme des parties informatives dont rendraient compte les seules relations binaires du type corrélation*»[29]. La démarche répond ainsi à la complexité de l'homme « à la fois "sujet" et "objet" moins visible dans la classique de la GRH: «*leur signification se construit à partir des oppositions ou des ressemblances, des proximités ou des éloignements, des contradictions ou des répétitions qui, par leur trajectoire ou leur structure, révèlent les conceptions profondes des individus*»[30].

- *Le principe de la récursion* invite donc les managers d'entreprise ou de ressources humaines confrontées à adopter une vue écologique d'ensemble pour mieux éviter les overdoses (burn out), juguler les effets feedback.

- *Le principe hologrammatique* part du principe écologique que chaque cellule de l'organisme biologique contient la totalité de l'information génétique. Dans le sens de l'hologramme, l'anthropo-écologie de la GRH et de l'Audit social estime qu'on ne peut concevoir le tout sans concevoir les parties (individualisme managérial) et non plus concevoir les parties sans concevoir le tout (holisme managérial)"[31]. Cela offre à la GRH et à l'Audit social, un nouvel état d'esprit, une manière de penser, de voir, de regarder d'appréhender les RH sur le terreau de l'économique, du culturel, l'écologique et du spirituel.

4. GRH/audit social sur le terreau culturel et écologique de la rationalité du mythe.

Revenons aux fondamentaux de la GRH avec Alain Meignant[32] qui précise que l'objectif essentiel de la GRH est de « *disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible* ». Il en découle que la fonction de ressources humaines est constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. [33]

Ces fondamentaux de la GRH qui visent à utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités opérationnelles de conception, de coordination ou encore, de mobilisation ne prenant pas en compte les aspirations matérielles, humaines, écologiques et spirituelles des travailleurs en entreprise.

Malgré que la démonstration soit faite depuis longtemps déjà par l'Histoire des Sciences et l'Epistémologie contemporaine de l'existence de la rationalité scientifique au pluriel, on note une certaine lenteur des dirigeants d'entreprises ou les directeurs de ressources humaines à intégrer de façon effective les acquis des sciences anthropologiques et écologiques et les divers paliers explicatifs (économique, biomédical, psychologique, écologique, sacré) - de la complexité des problèmes RH. Le paradigme de complexité offre à la GRH et à l'Audit social deux outils opératoires pour son renouvellement, la « *systématicité institutionnelle* » et la « *pertinence sociologique* », deux composantes de la rationalité historique qui articulent l'universel et le local, l'histoire et la géographie des peuples. De ce lieu théorique, la GRH et l'Audit social ne sont pas seulement une tradition universelle (systématicité) de normalisation architecturale, mais aussi comme une marque culturelle spécifique de contingences sociohistoriques et géographiques. *« Les hommes dans l'entreprise ne vivent pas hors du temps, hors de leur histoire, hors de l'environnement. Ils sont insérés dans un contexte culturel, économique, social, dont ils dépendent et qui les façonnent »*[34]*. (….)* Les hommes sont les fruits d'une lignée, d'un peuple, d'une région qui ont forgé leurs traditions et leurs croyances. Les personnels d'entreprise transitent par plusieurs organisations aussi diverses que variées avec des comportements modelés par l'école, la vie familiale et sociale. Hors de l'entreprise, les travailleurs vivent leur culture et se construisent à travers elles, en même temps qu'elles la perpétuent et la développent. C'est qui ressort de son ouvrage *« La logique de l'honneur »*[35] Philippe d'Iribarne qui montre que les études menées en France, aux USA, aux Pays Bas, ont révélé que « la façon dont les hommes organisent leurs relations au sein de l'entreprise est d'avantage l'expression de leur manière de vivre en société depuis des siècles ». De ce fait, il faut trouver les règles de fonctionnement dans lesquelles le « sang » de la tradition puise circuler librement et irriguer de sens le travail des hommes. Or, la science et la technique loin d'être neutres, naissent dans une culture donnée, s'y développent selon

[29] Gras R et al, L'implication statistique – nouvelle méthode exploratoire des données, La pensée sauvage, Recherches en didactique des mathématiques, 1996.
[30] Gras R et al, 1996 idem
[31] Pascal, cité par Edgar Morin dans son ouvrage « Introduction à la pensée complexe, EFS éditeur, Paris, 1990
[32] Alain Meignant cité par PILLOT Christian dans Management gestion des ressources humaines, INSA LYON 2004
[33] PILLOT Christian : Management gestion des ressources humaines, INSA LYON 2004
[34] Genelot M : Manager dans la complexité INSEP Editions 1992 p 193
[35] Philippe d'Iribarne La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales Seuil 1989

les idéologies, les aspirations et le type de société et ses projets. « *La technologie*, a écrit Reddy est *un support du code génétique de la société qui la produite* ». Cela rime avec le terreau culturelle et écologique[36] en corrélation avec à une autre rationalité anthropologique : *la rationalité du mythe*. Pour comprendre le présent et anticiper sur le futur, les sociétés ou les organisations en situation d'impasse se sont toujours référées à leur passé, aux mythes des origines profondément marqués par l'idée d'équilibre immuable, pour se construire alternatives. Si les traditions classiques de GRH et de l'audit social se révèlent aujourd'hui impuissantes à mobiliser et à intégrer toutes les énergies et les capacités de créations du personnel d'une entreprise, c'est parce qu'elles se sont souvent affranchies des mythes unificateurs. Or les mythes jouent un rôle important en matière de GRH et d'audit social, en ce sens que le champ d'application qu'est l'entreprise est un tout, un lieu de construction de sens, de faits partagés où chacun peut développer son autonomie personnelle ou contribuer au projet collectif de construction sociale d'épanouissement ;

L'idée selon laquelle la terre brute du sculpteur reste à morphe tant que celui-ci ne lui a pas imprimé son génie, est aussi vrai pour la GRH. « *Créé le sens, l'exprimer, le faire passer, voilà la vraie responsabilité pour les managers engagés dans les dédales de la complexité.* »[37] L'architecture conceptuelle et théorique de l'Université (aussi valable pour l'entreprise) dont a parlé Essane Séraphin dans son ouvrage « Sociologie de l'Université en Afrique », nous éclaire sur les enjeux scientifiques de la dialectique « Société, Idéologie, Sciences » qui ouvrent les horizons de la rationalité du mythe, « *une rationalité holistique, intégrative et non séparatrice, créatrice de sens ou de cohérence pour l'interprétation de certaines données de l'expérience humaine, pour une vision globale de la situation de l'homme dans le monde naturel et culturel* » [38]Les grands mythes classiques fondateurs de la modernité – la Raison, le Progrès, la Croissance- ont épuisé une partie de leurs forces. L'effet psychosociologique se traduit par le fait que pour soigner par exemple la solitude, « *les hommes d'affaires solitaires et stressés au Japon ont recourt à une marchandise, "l'anti-solitude" qui consiste à acheter les joies d'un après-midi ou d'une fin de semaine dans une famille heureuse, d'autres intègrent des organisations ésotériques qui leur offrent à des coûts financiers exorbitants, les étapes d'un retour à la sérénité et la paix de l'âme.*[39] *Tout cela atteste que l'homme a besoin de reprendre sa réflexion*[40] *»*. Or, la rationalité du mythe, porteuse d'une dialogique et d'une intelligence organisatrice des antinomies, des processus "spontanés", "informels", "inintentionnels", des stratégies d'acteurs, de logiques d'actions, de conflits entre normes, répond au besoin des entreprises devenues de véritables « arènes" de "négociations" de valeurs, de pouvoir, des biens. Les « imprévus » et les « incertitudes » sont les premiers ennemis des plans et des programmes de GRH. « *Les actions les mieux planifiées peuvent échouer ou tourner court sur des incidents mineurs qui prennent de l'importance justement parce qu'on les aurait banalisé et qu'ils déroutent le processus de pilotage*[41] *»*.

Dans ce cas de figure, les stratégies de renouveau de la GRH de l'Audit social ne se réduit plus à considérer que l'imprévu soit plausible ; mais à l'intégrer dans le processus de pilotage et à préparer les esprits des entreprises à s'adapter aux situations " incertaines" et à pouvoir modifier les programmes d'actions lorsque cela s'avérera soudainement nécessaire. Cela en appelle à une conscience aigüe des finalités, boussole de l'action[42]. Le paradigme de la complexité instruit par exemple la GRH et l'Audit social sur les conflits de lecture entre le mythe grec des modèles occidentaux et le mythe des modèles non occidentaux, de par les structures mentales ou les rationalités managériales qui les organisent : *"mentalité de non contradiction »"* pour le premier, *"mentalité de paradoxes"* pour le second. Contrairement aux modèles classiques de la GRH et de l'Audit social, la rationalité du mythe non occidental au sein de l'entreprise, limite l'emprise de la technoscience et ne condamne pas au destin des fossiles culturels, les rites initiatiques, les rituels des entreprises, les manifestions ambivalentes, récursives et circulaires des réinterprétations syncrétiques perçus comme des aberrances, absurdités. Le vision anthropo-écologique de la GRH et de l'Audit social prend peu à peu corps dans divers domaines possibles : les études de marché , l'analyse du portefeuille d'activités, l'observation de la concurrence, les calculs économiques, les capacités financières, les possibilités techniques, l'état de la recherche-développement, la gestion prévisionnelle de l'emploi, les compétences du personnel, la dynamique de formation, le climat social, l'image interne et externe, le contexte politique et réglementaire, les relations avec l'environnement, les choix écologiques etc. Pour les anthropo-écologistes, il n'y a pas l'homme pendant les heures de travail et l'homme « hors des heures de travail ». L'homme est un tout, à la fois forces de travail, affectivité, intelligence et individualité qui ne limitent pas sa vie aux frontières de l'entreprise. Pour «*au-delà du*

[36] Genelot M : Manager dans la complexité INSEP Editions 1992 p 1993
[37] (Genelot, p165)
[38] Essane S : Sociologie de l'Université en Afrique 2001, p.173
[39] Beaud Michel : Le basculement du monde, Editions La Découverte Paris 1997 p.245
[40] Beaud Michel : Le basculement du monde, Éditions La Découverte Paris 1997 p.261
[41] Genelot Dominique : Manager la complexité ; Insep édition Paris 1992
[42] Idem

système formel de l'organisation, il existe une construction sociale informelle de sentiments, d'attitudes et de relations entre les membres du personnel » [43]Dès lors toute quête de productivité optimale avec le minimum de fatigue en GRH devra intégrer les normes informelles de comportements qui donnent sens à la vie du groupe et des individus au sein d'une entreprise. Car « *si le filtre culturel des agents juge certaines règles inconvenantes ou inacceptables par rapport à leurs besoins, aspirations et sens, les hommes n'y adhèrent pas, quelques soient les campagnes de motivation* »[44]. Les logiques d'ordre supérieur (système de pilotage) sont celles qui donnent du sens autres niveaux. Le rôle essentiel du manager ne se réduit plus à traiter uniquement ce qui révèle du prévisible et du programmable (un ordinateur sait mieux le faire), mais de donner du sens. Ce besoin de sens, les travailleurs en entreprise le construiront à partir de leur culture, de leurs représentations du bien ou du mal, du progrès et de la régression.[45] « *L'être humain est un écosystème qui trouve son équilibre dans une pluralité de sphère d'épanouissement, qu'elles soient professionnelle, artistique, familiale, sportive ou spirituelle* »[46]
Pour pour toute autre organisation, il faudra renoncer à l'optimum mythique, à la vaine recherche d'une réalité achevée et unifiée dans un vaste mécanisme unique. Cela revient à abandonner d'après Arthur Koestler, le vieux rêve de vouloir unir dans une loi, une somme de certitudes : une anticipation scientifique et professionnelle majeure qui intègre savamment les structures anthropologiques et écologiques de la Rationalité historique au plan des normes ou standards internationaux (*"systématicité")* et au plan des spécificités géographiques et historiques (*" pertinence")*. Ce qui traduit toute l'assurance d'Edgar Morin : « *Le temps n'est plus à se lamenter sur les catastrophes écologiques. Ni à imaginer que, à lui seul, l'essor des technologies pourrait y apporter remède. Le sursaut salvateur ne peut venir que d'un immense bouleversement de nos rapports à l'homme, aux vivants, à la nature. Le problème écologique nous concerne non seulement dans nos relations avec la nature mais aussi dans notre relation avec nous-mêmes »* La GRH/Audit social et alternative interpellent théoriciens et praticiens à un réexamen historico-critique des paradigmes, des schèmes de pensée qui gouvernent nos représentations et nos modes de vie valorisés par la culture de la modernité : le bien-être de l'humanité n'est pas dissociable du bien-être des ressources humaines.

Conclusion

Les enjeux du "management des Ressources Humaines" ont évolué dans le sens d'une rupture avec une certaine tradition savante classique (modèles conventionnels technicistes et bureaucratiques) et d'une ouverture tant du côté des sciences humaines que des sciences de l'ingénierie. Cette ouverture est avant tout théorique et épistémologique qui va au-delà d'une activité de la Science normale, pour entreprendre une authentique recherche scientifique à même de mettre en crise les paradigmes (structures aprioriques des théories et méthodes) et à concevoir des alternatives constitutives de Science nouvelle ou de "progrès scientifique" au sens de l'Epistémologie et de l'Histoire des Sciences. (Essane S, 1998)
Les enjeux théoriques de la GRH et de l'Audit social éclairés par le paradigme de la complexité, affichent un contenu pluridisciplinaire opérationnel et humaniste qui articule savamment, la dialectique trilogique Science/Culture/Nature. Ces nouveaux enjeux renvoient à un méta-paradigme la Rationalité historique (notre cadre d'analyse) et ses concepts opératoires : *"systématicité" ou "cohérence"* et *"pertinence" ou "adéquation"* (Essane S 1998) sans lesquels toute politique managériale des ressources humaines la plus techniquement valable, manquera d'assise solide durable. La Gestion des Ressources Humaines est devenue une discipline majeure avec des acquis et ses défis conceptuels, méthodologiques et épistémologiques importants aux côté d'autres disciplines telles que la finance, le marketing ou la comptabilité qui ne sauraient plus être l'affaire des seuls praticiens ou professionnels de terrain, mais aussi des chercheurs et universitaires dans le cadre d'une plateforme interdisciplinaire de rencontres entre praticiens et théoriciens de ressources humaines d'horizons divers. Aujourd'hui, il y a un véritable souci d'aller au-delà des regards étroits des cloisonnements disciplinaires, des émiettements du savoir, pour une vision globale de la réalité RH. Les enseignants-chercheurs et les dirigeants d'entreprises ont besoin de nouveaux outils pour faire face au problème de la complexité managériale transversale à de nombreux champs disciplinaires clients de la GRH et de l'Audit social. Le renouvellement de la GRH et Audit social est à la fois théoriques (interdisciplinarité) et pratique (institutionnelle). Il est donc nécessaire de repenser la fonction RH dans l'écosystème global de l'entreprise. Cela témoigne d'une anticipation scientifique et professionnelle majeure compte tenu de la place désormais faite aux structures anthropologiques de la rationalité historique au plan global des normes ou standards internationaux (*"systématicité")* et au plan

[43] Cadin Loïc et Francis Guérin, La gestion des ressources humaines Dunod 2015
[44] Genelot Dominique : Manager la complexité ; Insep édition Paris 1992
[45] Genelot Dominique : Manager la complexité ; insep édition Paris 1992 p 303
46 Ballarin Jérôme : Manager par les équilibres, Vuibert 2015

local des spécificités géographiques et historiques (*"adéquation"*). Le paradigme de la complexité tire sa pertinence anthropologique de ses deux principes de dialogique et translogique qui dépasse la rationalité classique (les acquis de la raison cartésienne), en tenant compte de ses limites (failles, contradictions ou paradoxes). Ce paradigme incarné par le « Nouvel Esprit Anthropologique » offre à la GRH et à l'Audit social un cadre scientifique de référence à même de décrypter et d'interpréter, les situations de constance, de similitude, de récurrence, des ambiguïtés et des paradoxes.

Bibliographie

BEAUD Michel (1997) : Le basculement du monde, Éditions La Découverte Paris
Ballarin Jérôme (2015) : Manager par les équilibres, Vuibert
CABIN Philippe (1999) : L'avenir incertain de la gestion, in Les organisations Etat des savoirs, Sciences Humaines Edition, Auxerre 1999. p 380
CADIN Loïc et GUERIN Francis : La gestion des ressources humaines Dunod 2015
DEJOUX Cécile (2016) : Du management au leadership agile, Dunod
Edgar Morin (1990) : Impératif Ecologique avec Nicolas Hulot in Philosophie Magazine, philomag.com.
ESSANE Séraphin (1998) : La médecine au pluriel en Afrique Pharm. Méd. Trad. Afr. 1998 Vol. Université de Cocody, Abidjan
FRONTEAU ALAIN (2016) « Le manager : entre confiance et défiance : Comment réconcilier les paradoxes ? Mon Edition ESKA
FORTIN Robin (2000) Comprendre la complexité, Introduction à la méthode d'Edgar Morin Presse Universitaire de Laval 2000, l'Harmattan. P 10
GENELOT Dominique (1992) Manager la complexité ; insep édition Paris
IGALENS, Jacques () La GRH : principes, pratiques et critiques ; professeur des universités, IAE - université de Toulouse
IRIBARNE Philippe (1989), La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales Seuil
Morin Edgar (1990) : « Introduction à la pensée complexe, EFS éditeur, Paris

LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES FACE AUX NOUVELLES TRANSFORMATIONS : COMPARAISON ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES CADRES

Asma AIT BOUNSSIYAL
Doctorante, GREFSO, Université Cadi Ayyad
Bounssiyalasma@gmail.com

Doha SAHRAOUI BENTALEB
Professeure, GREFSO, Université Cadi Ayyad
doha.sahraoui@gmail.com

Résumé :
Cette communication s'intéresse à la notion de carrière et son évolution face aux transformations organisationnelles, ainsi que l'existence ou non de différences entre les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes cadres dans le contexte marocain. A travers une étude quantitative exploratoire, nous tenons à prendre en considérations les perceptions, le vécu et l'appréciation des cadres vis-à-vis de leurs trajectoires professionnelles, en nous basant sur les théories des carrières et la théorie du genre comme référentiel théorique, et en visant des femmes et des hommes cadres de tout âge, travaillant dans différents secteur d'activité.

Mots clés :
Carrière, Trajectoires Professionnelles, Genre, Maroc.

Abstract:
The purpose of this paper is to shed a light on the organizational changes and their impact on the evolution of the career paths, as well as the existence or not of a difference between the professional trajectories of executives in the Moroccan context. Through an exploratory quantitative study, we will analyze the perceptions, experiences and the level of satisfaction of executive's women and men according to their career paths, to explain the evolution of the concept of career path and the appearance of its new forms, based on career theories and gender theory, the target population consists of executives' from all ages and different industries.

Keywords:
Career Path, Professional trajectories, Gender, Morocco.

Introduction
Les dernières décennies du XXe siècle ont connu plusieurs changements, parmi ceux-ci la transformation dans la nature du travail et des organisations et les changements récents relatif à la conception de la carrière et de son développement, ce qui a accentué l'importance du développement des travaux traitant les possibilités professionnelles et les choix qui en découlent (Deborah A. O_Neil Margaret M. Hopkins Diana Bilimoria, 2008).
En effet, la réalité mouvante et changeante du monde du travail a fait que la notion de carrière ait suivit ce changement et qu'elle soit passée de la carrière professionnelle classique à de nouvelles formes de carrière. Cette dernière dépasse le cadre organisationnel, elle n'est plus uniquement une vision évolutive

mais plutôt la conséquence d'opportunités et de contraintes, construites en fonction des compétences des individus. (Hall, 1976).
Ainsi, les frontières qui délimitaient les carrières à l'intérieur des organisations sont devenues de moins en moins étanches et intègrent des dimensions externes à celles-ci. (Bouffartigue, 2001). La grande rupture est annoncée, notamment sous l'effet de la montée de l'immatériel et de la féminisation du marché. (Sahraoui, 2012)
Ce qui a fait que les projecteurs sont de plus en plus braqués vers cette catégorie. Cependant, un ensemble d'éléments interviennent, liés aux spécificités des carrières des femmes cadres, qui contrairement aux trajectoires masculines ne sont toujours pas définis, ni même les variables qui les influencent.
D'où l'objectif de ce travail qui est de mettre en exergue l'évolution de la notion de la carrière et l'apparition de ses nouvelles formes, ainsi que de porter un éclairage sur l'existence ou non de différences entre les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes cadres dans le contexte marocain. Pour ce faire nous avons opté pour une étude quantitative exploratoire, à travers laquelle nous avons pris en considérations les perceptions et le vécu des cadres vis-à-vis de leurs trajectoires. Ceci dit la problématique à laquelle nous devrons répondre est la suivante : **Dans un contexte en perpétuelle transformation, quelles perceptions portent les femmes et les hommes cadres sur leurs trajectoires professionnelles ?**
A fin d'y répondre, cette recherche sera divisée en deux parties. La première traite les théories des carrières et la théorie du genre comme ancrage théorique de la compréhension des trajectoires professionnelles des cadres et des différences qui peuvent exister entre les femmes et les hommes. La deuxième est consacrée à une étude empirique, ou nous allons présenter notre échantillon de cadres marocains, ainsi que notre méthodologie et résultats de l'étude exploratoire menée.

1. Carrière des cadres : vers une approche genrée

Le manque de travaux réalisés sur les trajectoires professionnelles des cadres marocains, et l'inexistence d'un modèle de structuration de celles-ci pour les femmes, sont la raison principale d'être de ce travail. Ainsi, l'intérêt est de mettre au clair l'évolution de la notion de la carrière et l'apparition de ses nouvelles formes. A travers les théories des carrières, qui présentent les référents organisationnels et individuels qui déterminent son sens, et la théorie du GOS qui nous permettra de repérer les différences entre les Hommes au sein des organisations.

1.1. Pour une tentative d'explication du concept « carrière »

La carrière, étymologiquement, provient du mot latin « carrus » ou « carriera » en italien qui signifie voie où passent les chars de combat (chemin de chars) et plus tard, lieu destiné pour les courses. Par analogie, la carrière est une voie que suit une personne au cours de sa vie. Elle peut avancer, reculer, s'arrêter ou faire un détour, (Gingras et al, 2004).

Il est à noter que « *La notion de carrière est d'autant plus difficile à définir que ses contours sont souvent flous. Quand certains la limitent au cadre de l'évolution professionnelle dans une organisation donnée, d'autres ont une vision beaucoup plus large incluant un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie, selon le contexte économique et culturel et selon le type de contrat de travail ou la profession des salariés, les conceptions de ce que représente la carrière sont différentes* » (Igalens, Roger, 2007, p. 186)
En réponse à ces allégations, dans une définition couramment utilisée, Arthur, Hall et Lawrence (1989a, p.8) ont décrit une carrière comme « [...] *l'évolution d'une personne au travail au fil du temps ».* Cette définition souligne l'aspect temporel de cette dernière, elle fait référence aux expériences qu'une personne accumule au fil du temps.

Ceci dit, quand on parle de carrière, on considère le parcours d'un individu tout au long de sa vie professionnelle. Plusieurs auteurs proposent une vision chronologique de la carrière, souvent liée à l'âge, à l'ancienneté, à l'accumulation d'expériences professionnelles internes ou externes à l'entreprise. Ainsi, Miller et Form (1951) définissent la carrière comme la succession de différentes étapes qui se déroulent dans le temps : l'installation, la progression, la stabilisation puis le retrait.

En effet, les théories des carrières décrivent l'évolution des individus au sein des organisations, du point de vue de l'organisation et/ou du point de vue de l'individu. Ceci dit elles permettent de mettre en place le cadre de la compréhension, de l'évolution de l'individu au sein de son organisation, un vécu et une évolution qui diffèrent d'un contexte organisationnel à un autre et d'un individu à un autre. (Sahraoui,2012)

Selon Roger (1992) et bastide (2007), La carrière peut être approchée de deux manières, objective et subjective :
- Les approches objectives de la carrière : sont définies en fonction de l'organisation et des opportunités qu'elle offre à l'individu dans son avancement. Ces dernières, analysent les différentes voies possibles à cette évolution organisationnelle.

Dans cette optique, Schein (1971) distingue entre trois types de frontières organisationnelles, qui déterminent cette évolution : les frontières hiérarchiques, les frontières d'inclusion, et les frontières fonctionnelles.

En fonction de ces frontières, le mouvement au sein des structures diffère. Il distingue trois formes de mouvements : le mouvement vertical, qui représente l'ascension ou la descente d'une personne dans la hiérarchie d'une organisation, le mouvement radial qui renvoie à l'augmentation ou la diminution de la centralité d'une personne ainsi que le dépassement des frontières d'inclusion et, enfin, le mouvement circonférentiel qui se passe entre les départements, services ou divisions.
Dans la même optique, Kanter (1989), quant à elle, distingue trois types de carrières : La carrière bureaucratique qui représente une progression ascendante dans la hiérarchie avec une accumulation du pouvoir, statut et position hiérarchique ; La carrière professionnelle qui fait référence à des individus qui font preuve de plus en plus d'expertise, acquièrent en connaissances, en compétences et acceptent des missions exigeantes et gratifiantes ; et enfin La carrière entrepreneuriale où les individus menant des carrières entrepreneuriales seraient susceptibles d'accroître leurs ressources et leurs territoires sans changer de statut ou de position hiérarchique.

Dans ce sens elle aborde l'idée qu'un même individu peut mener différents types de carrières à la fois, comme il peut mener à chaque stade un type de carrière précis, mais cela dépend de son organisation.

- Quant aux approches subjectives de la carrière, elles l'abordent du point de vue de l'individu. D'ou, l'évolution de celle-ci peut être expliquée par l'ancre de carrière, ou en fonction des étapes de croissance vécues par l'individu.
En effet, La théorie la plus marquante des approches subjectives, demeure celle des ancres de carrière avancée par Schein (1978), et qui pourraient être assimilés aux valeurs et motivations que la personne n'est pas prête à abandonner, si on la force à faire un choix de carrière.
En se basant sur ce dernier, Driver (1979) décrit les types de cheminements que pourrait poursuivre l'individu dans sa carrière. A savoir, Le cheminement linéaire :(modèle traditionnel), caractérisé par un ensemble de mouvements verticaux dans un même champ ou une même entreprise ; Le cheminement homéostatique : qui est la trajectoire d'une personne engagée dans une même organisation pour la vie, Le cheminement transitoire, caractérisé par l'instabilité, les changements fréquents ainsi que des mouvements latéraux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ; et enfin le cheminement spiralé qui représente un long processus cyclique caractérisé par des changements et réorientations majeurs tous les sept ou dix ans.

D'autres auteurs se sont centrés sur l'étude de l'évolution de la carrière en fonction des étapes de croissance vécues par l'individu. Super (1957) identifie des périodes majeures appelées cycles de carrières. Son modèle, repris en 1990, représente une courbe de croissance biologique qui comprend les phases suivantes : la croissance, qui a pour fonction l'exploration et l'essai de la naissance à 20 ans ; la phase d'établissement, de 20 à 45 ans qui correspond à la phase de maturité ; et la phase de maintien et de désengagement : de 45 à 65 ans où les individus connaissent une croissance, une stagnation ou une remise à jour.

1.2. Vers une transition aux nouvelles formes de carrière

Nombreux sont les bouleversements de configurations organisationnelles qui ont influencé la carrière, ceci dit dans une perspective organisationnelle il est impératif de les prendre en considération (Bonnivert, 2002). Ces transformations sont résumées à travers le tableau proposé ci-dessous :

Tableau 1 : Nouvelles formes d'organisation et type de carrière :

Les vagues	Deuxième vague	troisième vague	quatrième vague
Les périodes	1860-1970	1975-1995	2000-
Les prescriptions managériales	Tout faire soi-même Croître sans cesse Management par des mécanismes administratifs	Faire ce qu'on sait le mieux faire et externaliser le reste Croître par développement de partenariats Manager par des mécanismes de marché	Etre capable de tout faire n'importe où et n'importe quand A la fois collaborer et être en compétition Création continue de savoir
Les organisations	Pyramidales	Sphériques	Cellulaires
Les carrières	Employeur unique stable Promotion hiérarchique L'employeur gère la carrière	Multiples employeurs et développement expertise Mobilité de projets Carrière définie avec employeur	Professionnel en auto emploi Extension du champ expertise Gestion de carrière par soi-même
La panoplie de compétences	Techniques ou commerciales	Techniques commerciales et de coopération	Techniques commerciales, de coopération et de gestion de soi

Source : Extrait de la thèse de doctorat de Geneviève Veilleux (2006), université Laval

En effet, l'évolution de la carrière a été impactée par la transformation des configurations des organisations, elles ont remis en cause le modèle traditionnel de la carrière. Pour chaque type de configuration correspond des spécificités de carrière. Ce qui a fait que, les travailleurs ont redéfini leur conception du travail en saisissant les opportunités de carrière qui s'offrent à eux et en prenant leur avenir professionnel en main (Cardinal et Lepine, 1998). On est plus dans une approche subjective de la carrière.
La conception traditionnelle de la carrière est remise en cause car il ne s'agit plus de succès, mais d'expériences et d'apprentissage personnel durant toute une vie, (Hall, 1996). Dans cette optique, on passe d'une carrière externe – emplois exercés par une personne au cours de sa vie- à une carrière interne – construction et perception d'une personne par rapport à sa carrière-. En effet, l'individu devient acteur de sa propre carrière, selon ses valeurs et motivations propres. Ainsi, selon Schein (1978), la personne est l'unique responsable du développement de sa carrière.
Cette dernière, se situe dans une perspective évolutive. L'individu traverse un continuum d'étapes de vie au travail où il est confronté à des questions spécifiques.
En effet la carrière n'est plus envisagée en tant que progression verticale au cours du temps, mais plutôt la somme des perceptions de l'individu, de ses propres attitudes et comportements.
Le tableau ci-dessous nous montre les différences entre les nouvelles et anciennes formes de carrière.

Tableau 2 : Caractéristiques des différentes carrières

	Traditionnelles	**Nouvelles formes**
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi et loyauté 1 ou 2 entreprises	Employabilité et flexibilité, Plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	Individu
Formation	Formation classique et évolution liée à l'âge	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Source : « La question des itinéraires de carrière dans des contextes organisationnels différentsune relecture stratégique », Sullivan 1999, page 3.

Dans les modèles traditionnels, le rendement d'une personne est récompensé en fonction de critères objectifs de réussite (Promotion / Augmentation de salaire …), l'organisation s'occupe du développement des compétences spécifiques à l'entreprise dont un individu aurait besoin, principalement grâce à l'utilisation de programmes de formation formels, ceci dit elle assure une sécurité d'emploi, dans la mesure ou les employés restent fidèles à l'entreprise et qu'ils suivent des cheminement traditionnels (carrières verticales avec un ou deux employeurs au cours de leur vie professionnelle).
Contrairement aux nouvelles formes, les normes traditionnelles de la réussite peuvent, chez certaines personnes, être source de motivation et participent positivement à leurs engagements. En revanche, chez d'autres personnes, ces normes peuvent nuire à leurs équilibres psychologiques. (Ndeye M, Angele K, 2004)
D'où la nécessité de souligner les interactions existantes entre les nouvelles formes d'organisations et les types de carrière. La multiplication des emplois atypiques, l'externalisation ou la restructuration de l'emploi ont donné naissance à de nouvelles formes de relations d'emploi, les travailleurs sont devenus plus mobiles et plus flexibles, et développent de nouveaux comportements et attitudes au travail, (Guerrerro, 2006).
Les employeurs n'auraient plus la possibilité de proposer aux travailleurs des carrières à vie du fait de l'incertitude de l'environnement marquée par les évolutions technologiques rapides et l'interdépendance des activités de travail, (Culié, 2012). Ainsi, La transformation des carrières découlerait d'un remodelage des structures organisationnelles, en l'occurrence, le développement de formes peu hiérarchisées et décentralisées.
Cependant, dans un environnement en mutation deux approches majeures correspondent aux nouveaux mouvements que connaissent les carrières et qui ne se font plus uniquement à l'intérieur des organisations mais à l'extérieur et entre les organisations. Ces nouveaux courants sont les carrières nomades ou le *« Boundaryless career »* (Arthur et Rousseau, 1996), et la *« Proteen career »* (Hall, 1976).

Les carrières nomades, fournissent un modèle de développement de carrière qui encourage la mobilité, la flexibilité, le développement des connaissances, des réseaux, et la prise en charge de sa propre carrière. (Kerr Inkson, 2008). La « Boundaryless career » serait alors une carrière sans limites de territoires, sans ligne claire, ou barrières marquées. Pour Arthur et Rousseau (1996), les barrières devenant de plus en plus étanches au sein des organisations, et entre les organisations et leurs environnements. La carrière nomade (Cadin et al., 2003), intégrerait à la fois des aspects objectifs comme la mobilité et des aspects subjectifs qui renvoient à une indépendance des arrangements de la carrière traditionnelle.

Quant à la carrière protéenne, c'est un processus que la personne, et non l'organisation, gère. Il comprend toutes les expériences variées de la personne en matière d'éducation, de formation, de travail dans plusieurs organisations, de changements dans le domaine professionnel. Les choix personnels de carrière de la personne et sa quête d'épanouissement sont les éléments unifiants ou intégrateurs de sa vie. Le critère du succès est interne (succès psychologique), non externe. (Hall, 1976, page 201).
Ceci dit, la trajectoire professionnelle a dépassé de loinla carrière traditionnelle et le salariat classique (unité de temps, de lieu et de statut). Dans ce contexte en perpétuelle changement, l'individu est devenu responsable de sa vie professionnelle et de son employabilité (Boyer et Scouarnec, 1999 ; Scouarnec, 2009). Ce qui nous permet de parler d'une co-responsabilité dans la mesure où cette dernière repose également sur une implication forte de la hiérarchie. On ne perçoit donc plus la carrière comme linéaire et prédéterminée, mais comme une trajectoire personnelle, construite sur mesure.
En effet, l'article de Falcoz et Cadin, met à nu ce débat entre la mort de la carrière classique ou la continuité de celle-ci (Falcoz, Cadin, 2001). La question demeure de savoir si les nouvelles approches de la carrière remplacent définitivement les anciennes ou s'il y a une forme de continuité entre les anciennes formes et les nouvelles.
Cadin et al. (2003) apporte une nouvelle approche *« les trajectoires de carrière »* qui présente un compromis intéressant entre la prise de pouvoir du sens de la carrière par les individus et l'impact que peuvent avoir les organisations sur les carrières. (Sahraoui, 2012)
Les trajectoires de carrière professionnelles selon Cadin et al. (2003) sont catégorisées comme suit :

- **Trajectoires sédentaires :** (carrière organisationnelle traditionnelle) L'individu passe toute sa vie au sein de la même organisation. La carrière évolue en mobilité verticale ou/et horizontale mais toujours proche du métier de base.
- **Trajectoires migrants :** Cette trajectoire fait référence à une trajectoire organisationnelle étendue, l'individu a le même employeur, mais exerce plusieurs métiers au cours de son vécu professionnel.

- **Trajectoires des itinérants :** trajectoire professionnelle axée autour d'un métier, avec plusieurs employeurs.
- **Trajectoires frontalières :** les individus menant cette carrière naviguent entre le statut de salarié et d'indépendant professionnel. Ils redéfinissent leurs identités professionnelles en fonction de projets, ont plusieurs employeurs et peuvent passer par l'auto- emploi.
- **Trajectoires sans frontaliers :** cette trajectoire se caractérise par des interruptions importantes voire radicales, des transitions dans plusieurs métiers et dans différents statuts.

Ceci dit, si la carrière de manière générale a bénéficié d'un foisonnement d'études ainsi que de l'intérêt de la communauté des chercheurs. Les spécificités féminines des carrières ont pendant longtemps été implicites ou ignorées. Plusieurs chercheurs démontrent l'inadéquation des modèles, des cadres conceptuels et des définitions de la carrière aux spécificités féminines. (Sahraoui 2012) Le modèle de la carrière a été construit de manière masculine, les spécificités de carrière, les modèles d'évaluation correspondent aux hommes, il en a été déduit que les femmes ne pouvaient que s'intégrer dans ce genre de modèles (Davidson, Burke,1994).
Différents cadres théoriques ont été mobilisés pour saisir les différences de carrière entre les femmes et les hommes, parmi la théorie du genre (Fagenson, 1990) et plus particulièrement l'approche GOS. Qui fera l'objet de la section suivante.

1.3. Théorie du genre et trajectoires professionnelles des femmes et des hommes cadres :

L'arrivée des femmes sur le marché du travail a remis en cause l'universalité des modèles de la carrière. Ce qui a poussé la communauté des chercheurs à essayer de comprendre et d'expliquer les spécificités liées à leur évolution au sein de l'organisation. Ceci dit, le principal point de rupture entre la carrière traditionnelle et la carrière des femmes est l'impact des déterminants du développement de carrière de ces dernières au sein des entreprises.
En effet, différents cadres théoriques ont été mobilisés pour appréhender les différences de carrière entre femmes et hommes parmi la théorie du genre (FAGENSON, 1990) et plus spécifiquement l'approche GOS (Gender Organisation System), utilisée pour expliquer la diversité de style de management : Elle reconnaît que les femmes et les hommes sont différents, mais que les situations organisationnelles influencent également le comportement des individus (FAGENSON, 1990,1993).
Dans cette approche, l'individu et son organisation ne peuvent pas être compris séparément de la société. En outre, lorsque l'individu, l'organisation, ou le système dans lequel ils sont enracinés changent, toutes les composantes de la société changent aussi (FAGENSON,1993).
La théorie du GOS consiste sur le fait que le degré de compétence diffère selon le genre et que la situation de la femme au sein de l'organisation demeure autant importante que celle de l'homme. Compte tenu du fait que le comportement est influencé par les situations organisationnelles et varie selon ces dernières.
La grande partie des recherches ayant traité des carrières des femmes intègrent le cadre de la théorie du GOS et reflètent cette interaction entre la dynamique organisationnelle, individuelle et sociale.
Les recherches précédentes ont pu souligner que traditionnellement la majorité des femmes cadres sont ambitieuses et désirent avoir un travail intéressant, mais peu d'entre elles s'intéressent aux dimensions de l'ascension hiérarchique et du pouvoir (Laufer, 1982).

Jacqueline Laufer et Sophie Pochic à travers leur article « Carrières au féminin et au masculin » témoignent d'une évolution, car selon elles, les femmes cadres manifestent un intérêt semblable à celui des hommes pour « la carrière » et ses attributs.

Dans ce dernier, elles confirment que femme et homme éprouvent le même intérêt à la rémunération, la responsabilité ou la carrière. Par contre, les femmes se distinguent légèrement dans la manière de « vivre », elles accordent plus d'importance à l'épanouissement personnel, la considération, le contenu du travail et les contacts. En effet, plus souvent les femmes cadres sont issues de la filière universitaire, et occupent des postes plus « fonctionnels » que « techniques ».
Aujourd'hui, un peu plus d'une femme sur deux se définissent comme ambitieuse, d'après le sondage Ipsos réalisé pour ELLES Active. Mais les barrières qui empêchent la mise en œuvre de ces trajectoires ascendantes sont encore nombreuses.

En effet, entre 18 et 29 ans, la très grande majorité des femmes (60% contre 37% d'hommes)[47] estiment qu'elles devront à un moment ou à un autre mettre leur carrière entre parenthèses. Car l'équilibre des familles repose toujours sur la femme. C'est elle que l'on appelle quand les enfants sont malades à l'école, elle qui fait des sacrifices dans sa trajectoire professionnelle pour le bien des siens. Du coup, elles peuvent difficilement envisager une carrière linéaire, semblable à celle d'un homme.
D'autant plus les femmes se posent plus de questions lorsqu'elles ont l'opportunité de gravir les échelons, et à l'occasion d'une promotion professionnelle. 52% des femmes s'interrogent : « Est-ce que j'en ai vraiment envie ? » contre 33% d'hommes. Et 49% des femmes se demandent « si elles en sont capables » contre 35% des hommes.[48]
Ceci dit, si en général, les cadres pensent très peu définir ou participer à la définition de la stratégie de l'entreprise ou de l'administration au niveau global, les femmes se sentent en moyenne moins actrices-clés que les hommes, ce qui reflète sans doute leur part minoritaire dans les lieux de pouvoir. Elles sont aussi moins nombreuses en proportion à occuper des postes à responsabilité hiérarchique.
Ainsi, à position égale, les cadres dirigeants hommes se sentent plus souvent acteurs dans la définition de la politique de leur entreprise que les femmes cadres dirigeantes, et pensent davantage participer à la mise en œuvre de la politique au niveau de l'entreprise ou de l'administration.
En effet, quand on demande aux hommes et aux femmes de donner leur définition de « réussir sa vie », pour les femmes c'est le fait d' « être bien dans son couple » ou d'« avoir des enfants qui vont bien », pour les hommes c'est le fait de réussir sa carrière. Autrement dit, l'homme a réussi s'il a accumulé une fortune, et la femme si elle a concilié entre sa vie privée et professionnelle.
Ceci dit les cadres sont la catégorie socioprofessionnelle qui accorde le plus d'importance au travail, ainsi que les femmes sans enfants accordent au travail autant d'importance que les hommes. (Gardner, Méda, Mokhtar ,2003)
Cependant, La valorisation du travail décroît chez les femmes dès qu'elles vivent en couple et deviennent mères, à profession exercée ou diplômée. Leur dynamique de carrière semble freinée, du fait, entre autres, d'un recours plus important au temps partiel que les hommes à un moment de leur carrière. (Laufer.J, Pochic.S, 2004)
Il en résulte des écarts de salaire entre les femmes et les hommes plus élevés en seconde partie de carrière. Ces éléments expliquent une opinion des femmes cadres « séniors » sur leur situation professionnelle moins positive que celle des hommes, notamment s'agissant de la rémunération ou de l'intérêt du poste occupé. Lors de la réalisation d'un entretien à mi-carrière, les femmes cadres sont une minorité à avoir déclaré être satisfaites de leurs carrières, notamment après 50 ans. (Cazin. J ET Bertrand.N, 2014)

Au Maroc, le taux des femmes cadres augmente, et le débat est ouvert sur l'existence de différence entre les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes cadres, c'est la raison qui nous a poussé à mener cette étude quantitative exploratoire. En d'autres termes, nous voulons analyser les réponses des cadres marocains en fonction de leurs parcours professionnels afin de détecter la manière dont ils perçoivent leurs carrières et s'il existe une différence entre eux ou non.

2. Trajectoires professionnelles et genre : résultats empiriques

Outre le monde politique, la situation des cadres préoccupe de plus en plus les entreprises, notamment avec la montée de l'immatériel et la féminisation des marchés. La perception de la carrière traditionnelle a changé et les femmes sont de plus en plus instruites et motivées à travailler.
Certes, l'accès des femmes marocaines aux centres de décision et aux institutions gouvernementales est récent, mais maintenant le mouvement a grandi et change de manière significative.
Dans cette partie, nous allons présenter la situation de l'emploi au Maroc, notre échantillon, la méthodologie choisie, et les résultats de notre étude.

2.1. Situation de l'emploi au Maroc

Le tableau ci-dessous présente quelques statistiques sur la situation de l'emploi au Maroc (les chiffres sont exprimés en milliers et taux en %) :

[47] Etude IPSOS /ELLE de 2014

[48] Etude IPSOS /HEC de 2013

Tableau 3 : Les indicateurs trimestriels d'activité et de l'emploi selon le lieu de résidence

Indicateurs	1er trimestre 2016			1er trimestre2017		
	Urbain	Rural	nationale	Urbain	Rural	nationale
Activité et l'emploi (15 ans et plus)						
- Population active (en milliers)	**6786**	**5104**	11890	**6911**	**5151**	**12062**
- Taux de féminisation de la population active	22.4	29,2	25,3	20.5	28.6	24.2
- Taux d'activité	43,4	54,6	47,6	43,1	54,9	47,5
. Selon le sexe Hommes Femmes	 68,9 19,0	 78,2 31.5	 72,4 23,7	 68,1 19.4	 78,2 31,4	 71,9 23,7
. Selon l âge 15 - 24 ans 25 - 34 ans 35-44 ans 45 ans et plus	 22.2 59,8 58,4 38,5	 36,0 61,7 67,7 57,7	 27.9 60,5 61,7 45,4	 23,1 59,5 58,3 37,1	 36,8 63,4 68,4 56,4	 28,7 60,9 61,9 44,0
. Selon le diplôme Sans diplôme Avoir un diplôme	 38,1 47,6	 56,9 47,1	 47,6 47,5	 36,9 48,1	 56,9 49,4	 46,8 48,3

Source: Enquête nationale sur l'emploi, Haut Commissariat au Plan (Département des statistiques).[49]

Au Maroc, la population active est passée de 11890000 à 12062000 entre 2016 et 2017, pour la même période, le taux de participation des femmes a stagné à 23,7% quant à celui des hommes il est passé de 72,4% en 2016 à 71,9% en 2017.

Selon le diplôme, on constate que le taux des personnes sans diplôme est passé de 47,6% à 46,8%, quant à ceux ayant un diplôme de 47,5% à 48.3%. En effet, le taux d'activité des individus avec ou sans diplôme est presque identique, mais la tendance nous montre que le taux de ceux qui ont un diplôme augmente.
En 2016, 27.9% de la population marocaine dont l'âge est entre 15-24 ans est considérée comme active, en 2017 ce taux est passé à 28,7%, pour les personnes âgées entre 25-34, à 60,9% pour la tranche d'âge 35-44, à 61,9%, et pour ceux ayant plus de 45 ans, il est passé à 44%. Le tableau ci-dessus nous montre que le taux des jeunes 25-44 sur le marché de travail est en augmentation contrairement à celui des plus âgées +45 ans. Ces statistiques peuvent expliquer la composition par âge de notre échantillon.
Dans la section suivante, nous présenterons notre échantillon et la méthodologie choisie pour la présente étude.

2.2. Méthodologie de recueil des données

Notre recherche à pour objectif est de mettre l'éclairage sur la situation des femmes et hommes cadres marocains, ainsi que de faire une comparaison entre leurs trajectoires professionnelles, dans ce sens nous avons mené une enquête quantitative exploratoire. Sur la base de notre cadre théorique, nous avons construit un questionnaire de 20 questions fermées, formulées de façon clair, simple est concise, afin de nous permettre de détecter des ressemblances ou/et des différences entre les réponses des femmes et des hommes.

Quant aux modalités de réponse nous avons choisi des échelles de mesures nominales et ordinales, en nous basant sur notre cadre théorique et sur des études antérieures. Afin d'assurer en terme méthodologique : la fiabilité, la validité et la sensibilité des résultats, en termes d'utilisation de l'échelle sur le terrain : l'adaptabilité au mode de recueil choisi, la facilité et la simplicité de la compréhension, d'utilisation, de construction et de traitement des données, et la rapidité de réalisation de la mesure, et en termes d'opérationnalité des résultats issus de l'échelle : la communication et l'opérationnalité des informations fournies.

Le questionnaire a été crée sur Google Formes, puis administré auprès de tous les cadres de notre environnement par voie numérique, qui ont eux-mêmes transférés à d'autres cadres. Par la suite, les réponses ont été exporté de Google formes, et ont été traité par le logiciel SPSS.

[49]Pour les définitions des concepts et des indicateurs, reportez-vous au glossaire disponible sur le site Web du HCP: http://www.hcp.ma Les données réajusté sur la base de nouvelles projections démographiques fondées sur les données 2014 RGPH.

Ce dernier, est divisé en deux parties : la première vise à présenter les perceptions des cadres vis-à-vis des trajectoires professionnelles et la seconde à comprendre ces dernières à travers leurs propres vécus.

Ceci dit, en raison de l'indisponibilité de statistiques précises sur la situation des cadres au Maroc ainsi que la courte durée de l'enquête qui a justement duré entre Septembre 2017 et Novembre 2017. Notre échantillon final de 261 répondants est constitué par convenance.
Sur la base des données recueillies notre échantillon de cadres est composé de 54% de femme et 46% d'homme, le tableau ci-dessous nous permet de mieux connaitre notre échantillon (voir tableau 4).

Tableau 4 : Caractéristiques de l'échantillon :

Caractéristiques	Hommes		Femmes	
	N.	%	N.	%
Sexe:	121	46	140	54
Âge:				
[25-29]	51	42	56	40
[30-34]	21	17	46	33
[35-39]	18	15	19	13
[40-44]	11	9	12	9
> 45	20	17	7	5
Situation matrimoniale :				
Célibataire	52	43	67	48
Marié	64	53	68	49
Divorcé	5	4	5	3
Nombre d'enfants :				
Aucun	70	58	91	65
Un enfant	14	11	23	16
2à 3 enfants	31	26	25	18
Plus de 4 enfants	6	5	1	1
Âge de l'enfant le plus jeune :				
-1 an				
1 à 7 ans	2	2	7	5
8 à 18 ans	14	12	20	14
+ De 18 ans	9	7	12	9
	3	2	1	1
Niveau d'étude :				
Baccalauréat	0	0	1	7
Bac + 2/3	20	17	26	19
Bac + 4	11	9	20	14
Bac + 5	56	46	62	44
> 5	34	28	31	22
Lieu d'études :				
la faculté	51	42	61	44
École de commerce	40	33	49	35
École d'ingénieurs	22	18	14	10
Autres	8	7	16	11
Secteur d'activité :				
Privé	89	74	119	85
Public	28	23	16	11
Semi public	4	3	3	2
ONG	0	0	2	2

Notre échantillon est composé de 46% d'homme dont 42% sont âgés entre 25 et 29 ans, 32% entre 30 et 39 ans et le reste plus de 40 ans. Plus de 53% sont mariés, 58% n'ont pas d'enfant, 11% ont un seul enfant, 26% 2 à 3 enfants et 5 % ont plus de 4 enfants. La portion dont l'âge de leur enfant le plus jeune est entre 1 et 7 ans est de 12%, 7% entre 8 et 18 ans, 2% moins d'un an et 2% plus de 18%.
Quant à nos répondantes du sexe opposé, elles représentent 54%, dont 40% d'entre elles sont âgées entre 25 et 29 ans, 46% entre 30 et 39 ans et le reste plus de 40 ans. 49% d'entre elles sont mariées, dont 65% n'ont pas d'enfants, 16% ont un seul enfant, 18% 2 à 3 enfant et seulement 1% plus de 4 enfants. 5 % dont l'âge de l'enfant le plus jeune est de moins d'un an, 14% entre 1 et 7 ans, 9% entre 8 et 18 ans et 1% plus de 18 ans.

En effet lorsqu'il s'agit du niveau d'étude 17% des hommes ont au moins un bac +2 /3 face à un pourcentage de 19% pour les femmes, 55% un bac +4/5 face à 58% et 28% face à 22 % pour ceux avec

un bac > 5. La majorité est des lauréats de faculté (44%) et d'école de commerce (35%) pour les femmes, et respectivement 42% et 33% pour les hommes. Finalement il est à noter que plus que la majorité de nos femmes et hommes cadres travaillent dans le secteur privé respectivement avec des taux de 74% et 85%.

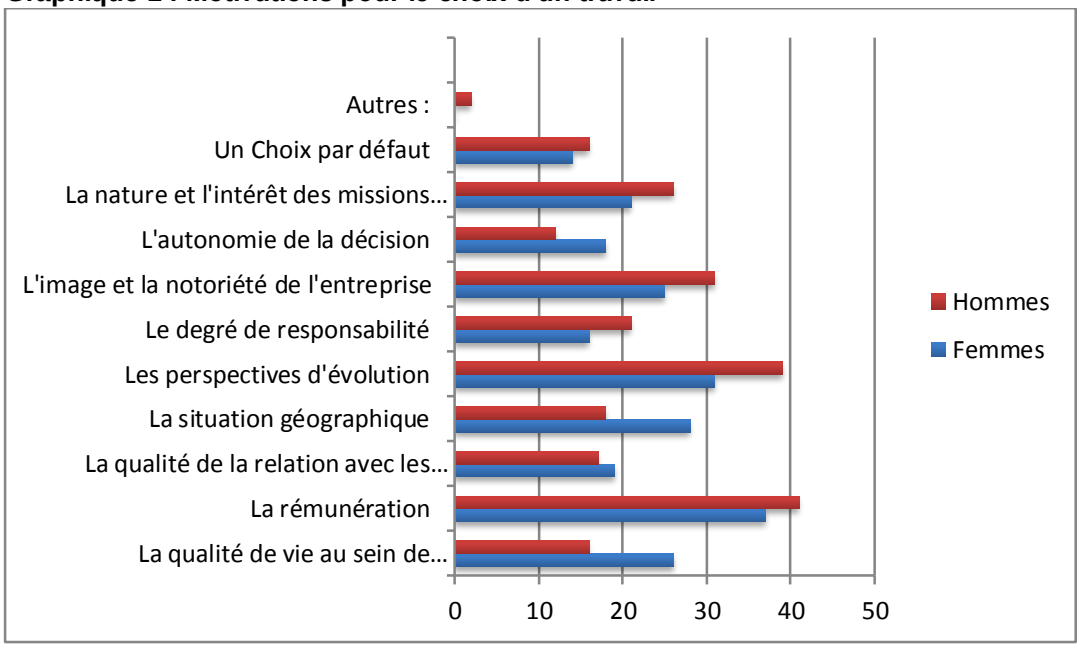
2.3. Présentation et discussion des résultats

Afin d'avoir plus de visibilité sur des trajectoires professionnelles des femmes et des hommes cadres marocains et de détecter l'existence ou non de différence entre ses dernières, notre analyse sera divisée en deux parties, une première vise à présenter les perceptions des cadres vis-à-vis des trajectoires professionnelles des hommes et des femmes cadres et la seconde à comprendre ces dernières à travers leurs propres vécus.

Perception des trajectoires professionnelles :

Dans cette sous-section nous allons présenter et discuter les résultats du premier volet de notre questionnaire

Graphique 1 : Motivations pour le choix d'un travail



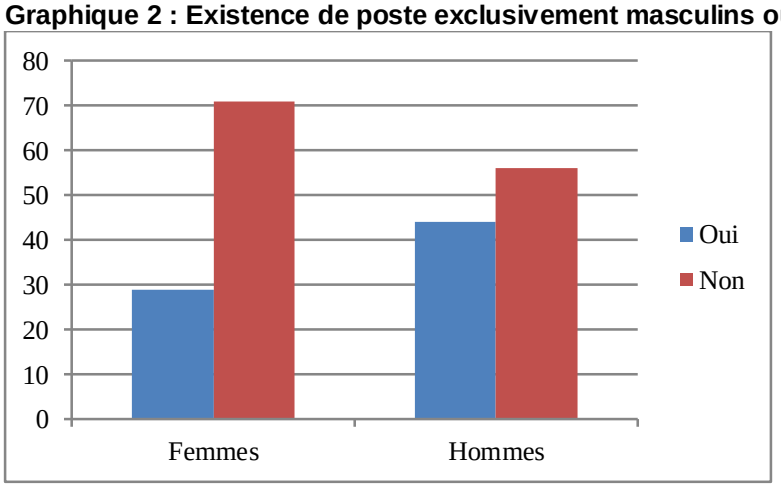
Pour les hommes, les principales motivations pour le choix d'un emploi sont : La rémunération, viennent après les perspectives d'évolution, l'image et la notoriété de l'entreprise, la nature et l'intérêt des missions réalisées. Quant aux femmes, le plus important c'est la rémunération, suivit des perspectives d'évolution, la situation géographique et la qualité de vie au sein de l'entreprise. (Voire le graphe 1)

Motivations	**Chi-Square**	**Signification du teste Chi-Square**
La qualité de vie au sein de l'entreprise	4.431	0.035
La rémunération	4.476	0.490
La qualité de la relation avec les supérieures hiérarchique	1.187	0.666
La situation géographique	3.393	0.065
Les perspectives d'évolution	1.571	0.210
Le degré de responsabilité	1.441	0.230
L'image et la notoriété de l'entreprise	1,322	0.250
L'autonomie de la décision	2.018	0.155
La nature et l'intérêt des missions réalisées	0.902	0.342

Autre	0.252	0.616

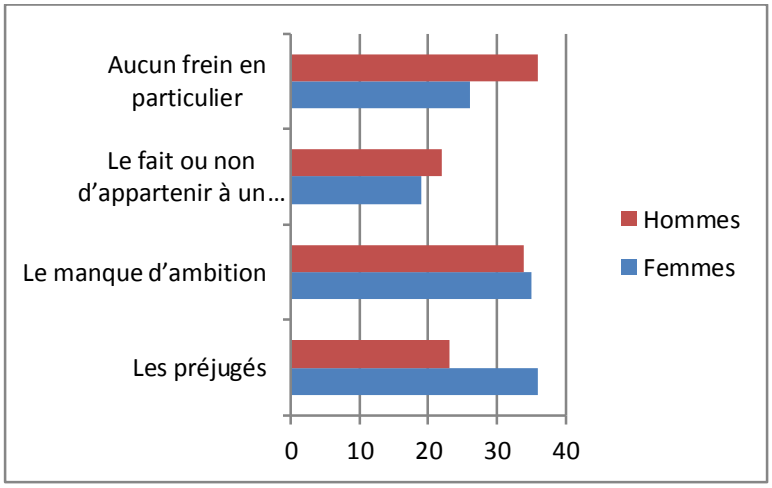
En effet, selon le chi-square test, il y a une différence entre les femmes et les hommes concernant la prise en considération de la qualité de vie au sein de l'entreprise en tant que l'une des principales motivations pour le choix d'un travail. Une réalité cohérente avec ce qui a été avancé dans la partie théorique qui montre que cette dernière représente un critère très important pour les femmes. (Voir le tableau ci-dessus)

Graphique 2 : Existence de poste exclusivement masculins ou féminins



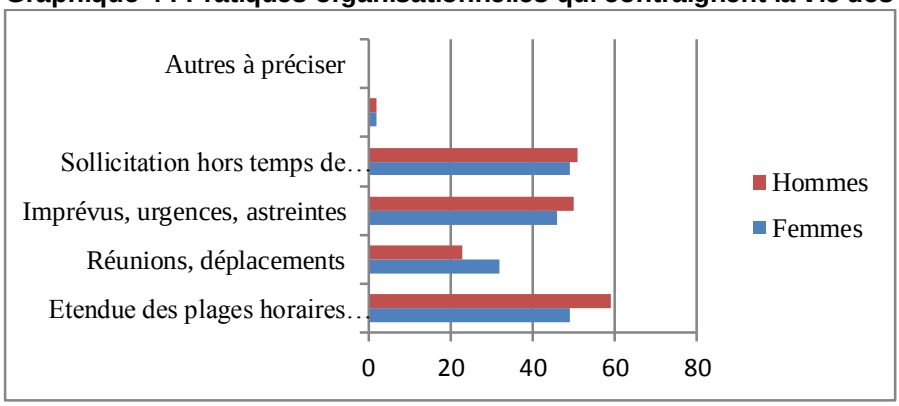
La majorité des femmes et des hommes estiment qu'il n'existe pas de poste exclusivement masculin ou féminin, à noter que la proportion des femmes avançant ceci est plus intéressante que celle des hommes. (Voir le graphe 2)

Graphique 3 : Les principaux freins auxquelles les cadres font face dans le milieu du travail



La majorité de nos répondantes estiment que les préjugés et le manque d'ambition sont les freins qui marquent le plus la vie des cadres. Quant aux hommes, la plus grande partie pointe l'inexistence de freins particulier et le manque d'ambition suivit des préjugés et le fait ou non d'appartenir à un réseau.
En effet, sur la base du chi-square test, il existe une différence entre les réponses des femmes et des hommes dans la prise en compte des préjugés, avec une valeur de 5.430, un degré de liberté de 1 et une sig de 0.020. Ceci dit les femmes estiment qu'ils représentent l'un des principaux freins auxquelles les cadres font face, ce qui se justifie par le fait qu'elles sont la catégorie la plus désignée par ses derniers.

Graphique 4 : Pratiques organisationnelles qui contraignent la vie des cadres :



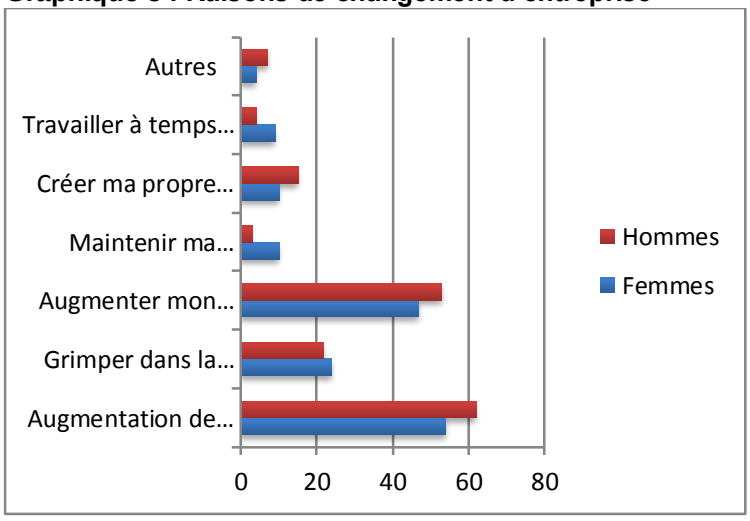
Selon les femmes, les pratiques organisationnelles qui contraignent le plus la vie des cadres sont : l'étendue des plages horaires de travail, Les imprévus et les urgences, ainsi que la sollicitation hors temps de travail. Pour les hommes l'étendue des plages horaires de travail vient en premier lieu suivit de la sollicitation hors temps de travail, et de l'étendue des plages horaires de travail.

Trajectoire professionnelles de notre échantillon :

La majorité de nos cadres ont déclaré avoir intégrer le marché de travail juste après l'obtention de leurs diplômes, à savoir 67% de femmes et 78% d'hommes. 23% d'entre eux ont passé moins d'un an dans leurs postes actuels, 44% des femmes ont déclaré avoir passé entre 1 et 5 ans face à un taux de 36% pour les hommes, 19% de femmes entre 5et 10 ans face à un taux de 25% pour les hommes et finalement 14% des femmes y ont passé plus de 10 ans face à 17% pour les hommes.

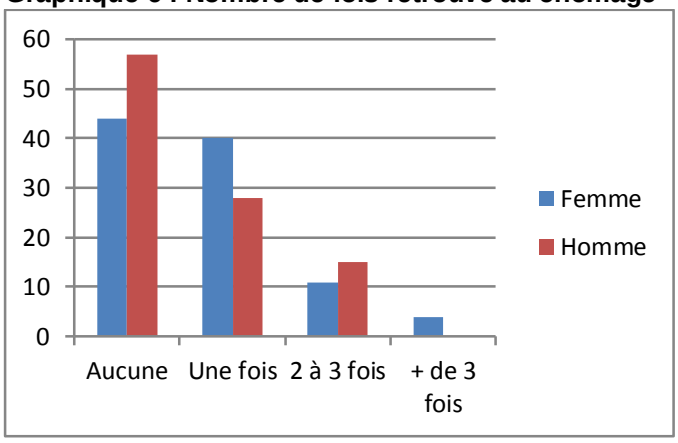
Plus que 60% des deux sexes ont déclaré avoir changer d'entreprise. La seule différence qui existe est au niveau de la fréquence, en effet le taux de changement d'entreprise plus de 3 fois est de 30% pour les hommes face à un taux de 16% en ce qui concerne les femmes. Quant aux raisons de ce changement sont illustrées dans le graphique ci-dessus :

Graphique 5 : Raisons de changement d'entreprise



Concernant les raisons de ce changement, les femmes et les hommes ont pour motivation un salaire plus intéressant, suivit par l'augmentation de l'expertise et l'envie de grimper dans la hiérarchie. Mais on peut remarquer que pour les hommes la création d'entreprise reste assez importante face aux femmes dont les trois raisons sont presque similaires (La création d'entreprise, le maintien de la position actuelle et le travaille à temps partiel.

Graphique 6 : Nombre de fois retrouvé au chômage

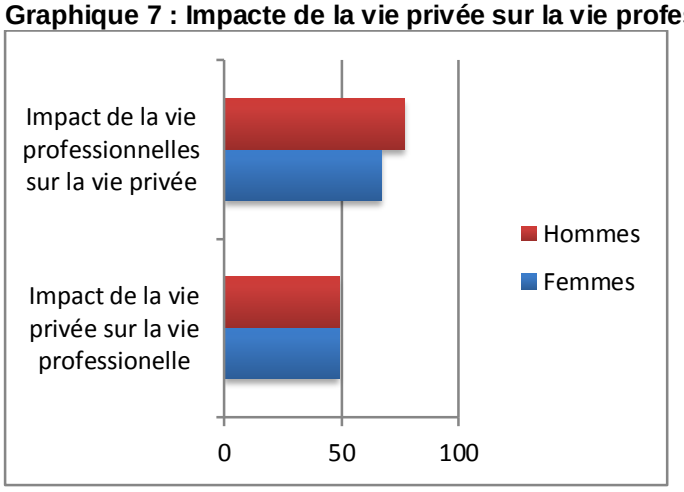


Pour les femmes, plus de 40% se sont retrouvées au moins une seule fois au chômage, 44% ne l'ont jamais vécu, et 15% l'ont vécu plus de 2 fois. Quant aux hommes 57% d'entre eux n'ont pas connu de chômage, alors que 32% l'ont connu une fois, en revanche aucun homme n'a jamais vécu le chômage au-delà de 3 fois.
Selon le Chi-square test, il y a une différence entre le nombre de fois ou hommes et femmes se sont retrouvés au chômage d'où le chi-square est de 10.542 avec un degré de liberté de 3 et une signification de 0.014.

Types de discriminations vécues

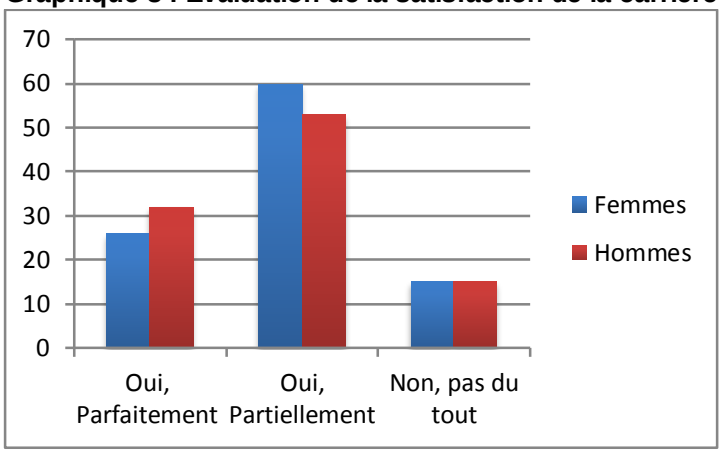
Quant à la discrimination, 47% des femmes ont déclaré qu'elles ne l'ont jamais subi, face un taux de 37% pour les hommes.
En revanche, le type de discrimination le plus vécu par nos répondants est celui de l'octroi de certains avantages, suivit du harcèlement moral et finalement le harcèlement physique dont la catégorie la plus touchée est les femmes.

Graphique 7 : Impacte de la vie privée sur la vie professionnelle et vis versa



Femmes et hommes estiment que la vie professionnelle a un impact sur la vie privée et sont d'accord que l'aspect le plus impacté est les loisirs avec respectivement un taux de 66% pour les femmes face à 62% pour les hommes, suivit de la vie de couple avec un taux de 47% face à 67%, vient après l'éducation des enfants avec un taux de 33% face à 27%.
En effet, ils estiment que la vie privée a aussi un impact sur la vie professionnelle et affirment que cet impact est positif (64 % des femmes face à 70% des hommes).

Graphique 8 : Evaluation de la satisfaction de la carrière



Femmes et hommes sont plutôt satisfaits de leurs trajectoires professionnelles.

Synthèse

Les résultats présentés dans la section précédente nous ont permis d'approcher les trajectoires professionnelles des cadres marocains, de tenter de comprendre l'évolution de leurs carrières, la façon dont ils la perçoivent et les différences qui existent entre elles.

Ceci dit, lorsqu'il s'agit des perceptions relatives aux trajectoires professionnelles des cadres, il existe des points communs mais aussi des différences entre celles des femmes et des hommes. Pour le choix d'un travail, les deux sexes sont d'accord sur l'importance de la rémunération, les perspectives d'évolution, l'image et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la nature et l'intérêt des missions réalisées comme motivation clé. Par contre, ils diffèrent sur la manière de vivre ou encore le fait que les femmes accordent plus d'importance à la qualité de vie au sein de l'entreprise et à la situation géographique de cette dernière, tandis que les hommes donnent plus d'importance au degré de responsabilité ainsi qu'à la nature et l'intérêt des missions réalisées.

Par ailleurs, les femmes sont plus convaincues du fait qu'il n'existe pas de postes exclusivement masculins ou féminins, elles estiment que femmes et hommes peuvent réaliser les mêmes taches. Par contre, elles affirment que les préjugés peuvent constituer un frein auquel les cadres font face dans le milieu de travail, contrairement aux hommes qui eux pointent le manque d'ambition. Ce qui peut être justifié par le fait que les femmes soient les plus affectées par les préjugés.

Quant aux pratiques organisationnelles qui contraignent la vie des cadres, les hommes pointent l'étendue des plages horaires de travail, tandis que les femmes estiment que les sollicitations hors temps de travail sont plus contraignantes. Effectivement, la vie privée impacte la vie professionnelle. Femmes et hommes confirment que cet impact est positif et estiment que les aspects les plus impactés, lorsqu'il s'agit de relation vie professionnelle vie privé sont les loisirs et la vie de couple, ce qui peut être expliqué par le fait que la majorité de nos répondants n'ont pas d'enfants.

En effet, quant il s'agit du vécu des cadres marocains de leurs trajectoires professionnelles, la majorité ayant des diplômes de faculté et travaillant dans le secteur privé ; les hommes, contrairement aux femmes, sont les premiers à intégrer le marché de travail juste après l'obtention du diplôme.

Egalement, femmes et hommes déclarent avoir changé d'emploi plusieurs fois dans leurs vies professionnelles sauf que la fréquence pour les hommes est plus importante que celle des femmes. Les raisons du changement d'emploi convergent entre femmes et hommes lorsqu'il s'agit d'augmentation de salaire d'expertise, et d'avancement hiérarchique, et divergent lorsqu'il s'agit du maintien de la position actuelle et du travail à temps partiel.

Quand il s'agit du nombre de fois retrouvé au chômage, les hommes sont les moins affectés vu que la majorité ont déclaré n'ayant jamais chômé, et même ceux qui ont été affecté ne l'on jamais vécu plus de 3 fois.

On peut constater que, nos répondants sont plus mobiles et flexible et ont développé des nouveaux comportements et attitudes plus individuels, ils ont abandonné la notion traditionnelle de carrière. Ceci dit les trajectoires professionnelles de nos cadres répondent plus aux nouvelles formes de carrières.

Par ailleurs, les cadres des deux sexes subissent des discriminations, dont la plus flagrante est l'inégalité de l'octroi de certains avantages, suivit du harcèlement moral et finalement le harcèlement physique dont la catégorie la plus touchée sont les femmes.

De manière générale, les hommes sont plus satisfaits, quant il s'agit de leurs carrières, par rapport aux femmes.

Conclusion

L'intérêt de cette communication est de mettre la lumière sur les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes cadres marocains, et de faire une comparaison entre les deux afin de comprendre la situation des femmes cadres dans les organisations.

Notre objectif est d'essayé de formuler un certain nombre de lignes d'enquête et d'hypothèses interprétatives qui s'articulent autour de « Changement organisationnels », « Evolution du concept de la carrière » et « l'existence ou non de différence entre carrière des femmes et celle des hommes ».

Dans la continuité de cette recherche, il faut aussi donner aux femmes la place qu'elles méritent dans une analyse de l'évolution des carrières pour admettre les différences entre elles, et d'essayer de construire un modèle de leurs trajectoires professionnelles qui, contrairement aux hommes, ne sont pas encore définies.

Bibliographie

Amadieu J F. (2003) *Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaine*, p : 3 Numéro 03/01. Université Paris 1 pantheon Sorbonne.
Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989a). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), Handbook of career theory (pp. 7–25).
Amaury de Condé (2016), « Trajectoire professionnelle des cadres : les plus dynamiques ne sont pas ceux que l'on croit ! » Etude IPSOS /HEC
Amaury de Condé (2013), « Concilier vie pro et perso : un casse-tête pour 92% des femmes » Etude IPSOS /HEC
Bastid F. (2007*),* la réussite de carrière des cadres : une approche selon le genre par la méthode des récits de vie, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III.
Belghiti S. (2003), *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat, IAE de Montpellier
Bonnivert, S. (2002), « La question des itinéraires de carrière dans des contextes organisationnels différents, une relecture stratégique », Acte du congrès de l'AGRH, Nantes.
Boyer.L, Scouarnec.A (1999), *Les Nouveaux Marchands*, EMS, Caen Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier
Boyer.L, Scouarnec.A (2009), Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles où : Ne plus subir mais choisir ! La prospective des métiers, EMS. Humanisme et Entreprise.
Brière S. (2006), *La progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*, Thèse de doctorat. ENAP Canada.
Cadin L., Bender A.-F., Saint Giniez V. (2003)*, Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale*, Éditions Vuibert.
Cadin.L et Garbe.E, (2015), *Comprendre les interactions entre scripts de carrière et action individuelle : le cas du secteur humanitaire*
CORNET J, LAUFER et BELGHITI-MAHUT S (dir.). (2009), « *Genre et GRH, les défis de l'égalité hommes-femmes »*, Paris, Vuibert, pp.125-137.
Davidson M.J., R.J Burke (1994), *Women in management: current research issues*, Paul
Chapman publishing ltd.
Deborah A. ONeil Margaret M. Hopkins Diana Bilimoria, (2008), Womens *Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes,* Journal of Business Ethics 80:727–743
Dinia Mouddani L. (2002), *les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative*, ENA.
Driver M. (1979), Career concepts and individual differences, in *behavioral problems in organizations*, *Prentice Hall*, p.79-139

Eric D. Widmer et Gilbert Ritschard. (2011), *Tous égaux devant la pluralisation des parcours de vie ? Déstandardisation des trajectoires familiales et professionnelles et insertions sociales*
Fabienne Bastid, (2009) « Que signifie « réussir sa carrière » pour un cadre aujourd'hui ? Entre approche subjective et subjectivisme », Humanisme et Entreprise 2009/1 (n°291), p. 1-21.
Fagenson E.A. (1990), « At the heart of women in management research: Theorical and methodological approaches and their biases», *Journal of business ethics*, vol 9, p.267-274.
Fagenson E.A. (1993), *Women in management trends: issues and challenges in managerial Diversity*, Sage publications.
Falcoz C. (2001), «la carrière « classique » existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et comprendre*, n°64, p.4-11.
Grodent F et Cornet A. (2013), *La carrière des cadres : regard croisé du genre et de l'âge. Proposition d'une grille d'analyse théorique*. Egid, HEC-ULg.
Hall D.T. (1976), *Careers in organizations*, Goodyear. Page 201
Hall, D.T. (2004). *Prote a* career, a Sloan Work and Family Encyclopedia entry.
Igalens J., A. Roger (2007), *Master ressources humaines*, ESKA.P 186
Kerr Inkson, 2008 ,*The Boundaryless Career , Edited by Susan Cartwright and Cary L. Cooper.*
Koubi Malik, (2003). *Les trajectoires professionnelles : une analyse par cohorte. In: Economie et statistique, n°369-370, pp. 119-147.*
Landrieux-Kartochian S. (2010), Femmes aux commandes, entreprises performantes, *Travail, genre et sociétés*, n° 23, pp. 29-54.
Laufer J, Pochic.S, (2004), « Carrières au féminin et au masculin », Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu paru dans KarvarAnousheh, Rouban Luc (dir.) La Découverte Coll. Entreprise et société, pp.147-168
Laufer J. (2009), *L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? Travail, genre et sociétés,* n° 21, pp. 29-54.
Louitri A. Sahraoui D. (2015), Femmes et Gouvernance : de l'intention à la réalisation, in Management des RH et RSE au Maghreb, EMS, 2015.
Ndeye M, Angele K, (2004), *les facteurs déterminants de la carrière des enseignantes chercheures, une approche genre organisation système (gos) integree : cas de l'UCAD* Université Paul Valéry.
Pailhé A, Solaz A, (2007), *Inflexions des trajectoires professionnelles des hommes et des femmes après la naissance d'enfants. Recherches et Prévisions*, n°90, 2007. pp. 5-16.
Robin C. (2004), « Femmes et travail : avons-nous les moyens de notre ambition ? » Etude IPSOS /ELLE.
Roger A. (1992), La gestion des carrières, in *Encyclopédie du management*, tome 1, Paris, Vuibert, p.164-180.
Sahraoui D. (2011), *Pratiques Rh et plafond de verre : cas des femmes cadres dans les grandes entreprises marocaines ».* Thèse de doctorat en co-tutelle entre l'Université Cadi Ayyad-Marrakech et l'Université Capitole –Toulouse.
Schein E.H. (1971), «The Individual, the Organization, and the Career: A conceptual Scheme», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.7, no4, p.40l-427.
Schein E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading Ma, Addison -Wesley.
Tréanton JR. (1960),Le concept de « carrière », Revue française de sociologie, Volume 1 Numéro 1 pp. 73-80

LES PRATIQUES RH SOCIALEMENT RESPONSABLES DANS LES ENTREPRISES AU MAROC : ENSEIGNEMENTS DES ETUDES DE CAS

Fatima Zahra ALAMI
Professeure habilitée en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain -Chock, Université Hassan II Casablanca.
alamifz2@gmail.com

Boutaina SELLAMI
Doctorante
Laboratoire de Recherche en Gestion des Compétences, de l'Innovation et des Aspects Sociaux des Organisations et des Economies – **GECIAS.**

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises, gestion des ressources humaines, pratiques responsables.

Introduction :

Dans un contexte caractérisé par des crises économiques, environnementales et par des instabilités sociales ; des changements et des transformations profondes deviennent indispensables et pressantes pour mieux répondre aux contraintes sociales et environnementales de l'entreprise qu'elle soit en économie insulaire ou non insulaire.

Aujourd'hui, l'entreprise ne pourrait plus se contenter d'être un simple agent économique générateur de richesses (Bowen, 1953) mais elle est considérée comme un acteur social engagé (Imbs , 2005)[50].

La pérennité et la durabilité sont considérées comme des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations qui évoluent dans un environnement complexe et instable tel est le cas pour les économies insulaires.

Pour assurer un développement durable, les entreprises tentent de plus en plus à intégrer la démarche RSE au cœur de leurs stratégies[51], pour préserver leur image et assurer leur pérennité. Une telle orientation contribue à une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines (Beaupré et al, 2008) ; ce qui renvoie à une mise en œuvre de bonnes pratiques RH responsables dans sa dimension sociale.

Ceci dit, les entreprises s'intéressent à la RSE et aux pratiques socialement responsables pour répondre aux sollicitations et aux revendications de leurs parties prenantes, notamment le capital humain comme partenaire stratégique mais également tous ses partenaires sociaux. Ainsi, pour l'entreprise, adopter un comportement responsable et se conformer au référentiel de la RSE est un impératif organisationnel et non pas un simple effet de marketing stratégique.

Partant de ce postulat, nous avons voulu approcher le terrain et étudier le niveau d'implication des entreprises marocaines dans cette dynamique sociale et de faire un état des lieux des pratiques et des référentiels RH adoptés en matière de pratique RSE du moment que sur la base de ces référentiels que la conformité sociale peut être vérifiée.

Notre communication ainsi part du principe, que les pratiques RH socialement responsables est la clé d'entrée de tout terrain d'investigation de l'audit social.

---

[50] Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management et Avenir*, 59, (1), 35-55. Doi :10.3917/mav.059.0035.

[51] Méreaux, J. et Feige, J. (2015). Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain : Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 275-276, (5), 41-48. Doi :10.3917/rsg.275.0041.

Ainsi pour garantir la conformité sociale recherchée par les instruments de l'audit social, il est impératif que les pratiques de gestion dans l'entreprise en l'occurrence de la Gestion des ressources Humaines soient dans l'entreprise socialement responsables.
Nous avons jugé nécessaire de présenter notre communication en deux parties : dans une première partie, nous allons apporter un éclairage théorique concernant l'axe de recherche fondamental RSE à la lumière des lectures et revue de littérature effectuées et qui est transposable et valable pour toutes les économies en l'occurrence insulaire , ensuite, dans une deuxième partie, nous allons présenter les résultats de l'analyse de l'étude de cas exploratoire basée sur trois cas d'entreprises marocaines ayant pour objet de recenser et évaluer leurs pratiques RH socialement responsables.

1. Cadre conceptuel des pratiques RSE

1.1. Essais de définition

Plus ancienne que la notion du développement durable, La responsabilité sociale des entreprises dite « RSE » trouve ses origines au 17ème siècle et même avant lorsque l'on tient compte de l'impact religieux de son émergence, est jusqu'à aujourd'hui un concept qui connaît un essor considérable à travers le monde.
Un concept difficile à cerner, c'est pourquoi il suscite de nombreux débats tant chez les chercheurs et académiciens que chez les praticiens.
Il n'existe pas à l'heure actuelle un seul modèle théorique général unique et universel de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est un concept ambiguë protéiforme et élastique ce qui explique la diversité et la multiplicité des définitions et d'approches qui lui ont été assignées.
Depuis les années 50, la RSE soulève un débat croissant de la part des chercheurs (Bowen 1953 ; Friedman 1970 ; Davis 1973 ; Carroll 1989 ; Donaldson et Preston 1995 ; Wood et Jones 1995 ; Gond et Igalens 2008) plusieurs définitions ont été avancées et proposées pour entourer le concept de la RSE, sans pour autant qu'un consensus ne se dégage. Dans ce sens, il est à noter que l'Europe et les États-Unis constituent notamment les principaux pionniers de cette conceptualisation, dont les lignes de pensées restent divergentes, car la RSE dans la vision américaine se distingue de la RSE dans la vision Européenne.
La 1ère est établie sur des fondements religieux et éthiques, à l'encontre de la 2ème où la RSE fait référence à la mise en application des principes de Développement durable (DD).
Plusieurs critères expliquent cette divergence des conceptions américaines et européennes, Capron (2006 b) l'attribue à plusieurs facteurs : soit à la différence aux valeurs culturelles véhiculées par chacune des sociétés où par leurs propres influences intellectuelles où enfin par la spécificité de la conception de l'entreprise dans chacune des sociétés. (Cherkaoui et Bennis 2014)
Depuis le début des années 50, les chercheurs en gestion des entreprises ont commencé à s'intéresser à l'étude de ce concept et ont proposé une multitude de définitions (Carroll, 1999).
En effet, la définition de la RSE comme concept académique et moderne émerge des travaux de BOWEN (1953), à qui on attribue la paternité du concept. Son ouvrage « *Social Responsabilités of the* Businessman » expose l'intérêt pour les entreprises à être plus responsables et les incite à dépasser le cadre strict de leurs obligations économiques pour assumer des obligations morales envers la société.
Selon Bowen, le développement de ce concept s'est effectué simultanément avec la division entre propriété et contrôle de l'entreprise. Il place son analyse à un niveau macroéconomique et l'évalue en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société (Gond et Igalens, 2008).
D'ailleurs, en s'appuyant sur la littérature concernant sa définition, nous remarquons que depuis son apparition aux Etats-Unis jusqu'au son évolution, la responsabilité sociale des entreprises « RSE » a fait l'objet d'une élaboration théorique chez plusieurs chercheurs anglophones et francophones et les définitions établies jusqu'à ce jour sont produites soit par des structures institutionnelles ou académiques sans jamais arriver à une approche consensuelle.
D'un point de vue académique, la RSE s'est vue attribuée plusieurs définitions depuis son apparition, en plus de celle de BOWEN (1953) susmentionnée **Caroll (1979)** délimite cette notion à un ensemble d'obligations économiques légales, éthiques et philanthropiques qu'une entreprise assume vis-à-vis de la société.
Dans cette même perspective Jones (1980) affirme que « La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légale et réglementaire.
Ces premières réflexions scientifiques sur la RSE ont été complétées par les travaux de Wood (1991) pour

lequel l'entreprise est appelée à respecter ses obligations envers toutes ses parties prenantes ainsi que tous les différents acteurs existants à proximité d'elle.
D'autres définitions apportées par des structures institutionnelles restent considérables, la plus courante celle de la commission européenne qui la définit comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (le livre vert publié en 2001).
Aussi la norme ISO 26000 (en 2010) lui attribue une définition à caractère universel : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».
Rappelons qu'il s'agit du même concept que la responsabilité sociétale de **l'ISO 26000** : la traduction a évolué ainsi que le champ d'application est élargi à d'autres organisations que des entreprises.
Le concept de RSE renvoie à une vision de l'entreprise dont la finalité ne serait pas celle d'accumuler des richesses au profit de ses seuls actionnaires mais de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes. Cette définition est celle qui se rapproche le plus de la finalité de cet article.
De ce qui précède, nous retenons que la RSE est donc un concept assez complexe, ayant de multiples définitions, alliables à d'autres notions relatives à l'engagement social d'une entreprise. Mais toute entreprise souhaitant s'imprégner des procédures socialement responsables, exploitera ces définitions pour en créer la sienne, en tenant comptes bien sûr de son domaine d'activité, de sa taille, de son environnement interne et externe et de ses valeurs culturelles véhiculées.

1.2. La RSE au cœur de la GRH : Quelles Pratiques socialement responsables ?

Malgré la multiplicité des définitions allouées à la RSE, il n'existe pas , dans la littérature managériale , de consensus sur sa définition, mais la plupart utilisent celle proposée par **la Commission Européenne** « La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations environnementales et sociales des entreprises à leurs activités commerciales leurs relations avec les parties prenantes la RSE d'un point de vue stratégique est l'une des déclinations du développement durable (DD) qui comprend les dimensions : Economique , environnementale et sociale qui . La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable[52] .
De ce fait, la prise en compte des dites préoccupations, dans un contexte socio-économique en forte mutation, se traduit par un besoin croissant pour les entreprises d'être plus responsables dans leurs pratiques de management, non seulement sur le volet environnementale ou écologique, mais aussi sur le plan social : droits de l'homme, conditions de travail, respect des salariés …. Etc.
Le lien entre la RSE et la GRH comme deux composantes stratégiques majeurs de management des organisations n'a jamais été prouvé systématiquement par les communautés scientifique et professionnelle (Beaupré et al, 2008), mais l'intérêt pour explorer cette relation évolue de plus en plus par les chercheurs scientifiques (Schmidt et al., 2004 ; Allouche et al., 2004 ; Bollecker et Mathieu, 2004 ; Saulquin, 2004 …)
La fonction RH, qui devient une fonction socialement responsable [Igalens, 2008] est un puissant levier pour la RSE.
De plus en plus, la RSE est perçue comme un vecteur de dynamisation et de valorisation du capital humain. Cependant, elle présente un défi redoutable pour la GRH , surtout pour les grandes entreprises attentives aux conséquences de leurs activités: reporting des outils et pratiques, obligation de la communication sociale….Etc.[53] Ainsi, l'entreprise (GE ou PME) est sollicitée à devenir un acteur social engagé (Imbs, 2005). Et non pas un simple agent économique générateur de richesses (Bowen, 1953).
Une mise en place d'une démarche RSE se traduit par des actions et des pratiques socialement responsables concrètes et effectives via la mobilisation des ressources de l'entreprise, pour répondre aux attentes de toutes les parties prenantes (Acquier et Aggeri, 2007), et la réussite de ce déploiement, dépend de l'implication des salariés à tous les niveaux hiérarchiques (Mercier, 1999). La raison pour laquelle « les salariés sont de plus en plus reconnus comme une partie prenante essentielle et les exemples d'entreprises mettant en œuvre une véritable gestion durable des ressources humaines se multiplient. » (Bentayeb et al, 2011)
Plusieurs chercheurs commencent à parler de gestion « responsable » des ressources humaines ou de

[52] J.M Perretti « Gestion des Ressources Humaines » 19ème Edition.
[53] Pia Imbs, Lovanirina Ramboarison-Lalao « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », Management et Avenir 2013/1 (N° 59), p. 35-55. DOI 10.3917/mav.059.0035

responsabilité sociale des entreprises envers leurs employés (Ramboarisata *et al.*, 2008 ; Shen, 2011) ; cette responsabilité est définie comme l'ensemble des préoccupations tenues par les entreprises pour répondre aux attentes de leurs salariés et des enjeux les concernant (à titre d'exemple, la santé et la sécurité, le développement professionnel, la diversité de la main-d'œuvre, etc.) » (Ramboarisata *et al.*, 2008)[54].

De nombreux travaux ont cherché à identifier et catégoriser les pratiques RSE afférentes à la gestion des ressources humaines, cette répartition varie d'un auteur à un autre mais le contenu est considérablement le même.

Fuentes-Garcia et al. (2008) proposent un exemple qui organise ces pratiques en quatre catégories [55] allant du niveau le plus faible au niveau le plus exigeant :

a) Les pratiques traitant la question du respect des droits humains au travail ;
b) Les dispositions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, la stabilisation des emplois, ou pour trouver un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle ;
c) Les pratiques visant les salariés les sous-traitants ;
d) Les actions cherchant à atténuer les effets négatifs des restructurations subis par les salariés.

Dans le livre vert (2001) Une autre classification de la commission européenne de ces pratiques, détaillée comme suit[56] :

- **L'investissement dans le capital humain :** à travers des mesures et pratiques socialement responsables visant à attirer, développer et fidéliser les compétences dans l'entreprise. Exemple : pratiques responsables non discriminatoires de recrutement : l'embauche de personnes issues de minorités ethniques, de travailleurs âgés, de femmes…Etc.
  L'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat ; l'instauration d'un environnement propice à l'éducation et la formation tout au long de la vie, plus particulièrement à l'intention des travailleurs les moins éduqués, les moins qualifiés et les plus âgés. L'entreprise doit œuvrer aussi dans le sens du respect des conditions de travail : les rémunérations, les heures de travail, refus du travail des enfants, lutter contre la pauvreté des enfants en soutenant leurs éducations etc.

- **La santé et la sécurité au travail :** créer une culture de prévention aussi bien dans l'entreprise que chez les fournisseurs (un critère de sélection des fournisseurs pour l'acquisition de produits et services), la gestion et un suivi actifs des salariés absents pour cause d'incapacité ou d'accident.

- **L'adaptation aux changements.** Qui permet d'équilibrer et de prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. Elle comprend deux volets : un social et un autre sociétal.

  Pour cet article, nous allons beaucoup plus s'intéresser au volet social compte tenu de l'objectif de notre contribution.
  Le volet social, met l'accent sur la protection des droits des salariés dans les programmes de restructuration. L'entreprise doit ainsi garantir la capacité d'insertion professionnelle de leurs salariés, leur employabilité et penser à leur reconversion professionnelle le cas échéant.
  En effet, Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer d'abord les paramètres sociaux.

Cette répartition des pratiques RH socialement responsables fournit un référentiel de base qui permet de classer selon des critères bien spécifiques des niveaux de pratiques socialement responsables de l'entreprise eue égard de ces ressources humaines.

Enfin, La mise en place de ces pratiques dites « responsables » est le résultat de déclarations ou d'engagements tenus par les entreprises, non seulement vis-à-vis de leurs collaborateurs comme partie prenante mais envers la société civile au sens large.

Qu'en est-il de la pratique au sein des entreprises marocaines ?

---

[54] Dubrion Benjamin, « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », Management et Avenir, 2010/9 (n° 39), p. 31-51. DOI : 10.3917/mav.039.0031. URL : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-31.htm

[55] Dubrion Benjamin, « Le développement des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi dites « responsables » : essai d'analyse critique », *Revue Française de Socio-Économie*, 2013/1 (n° 11), p. 145-164. DOI : 10.3917/rfse.011.0145. URL : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-1-page-145.htm

[56] http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf

2. Cadre empirique de l'Etude

2.1. Le cadre méthodologique de l'étude

L'objectif fondamental de notre recherche empirique est de dresser un état des lieux des pratiques RH socialement responsables d'usage dans les entreprises objet de notre échantillon dans le contexte actuel. Notre méthodologie d'investigation inclut deux approches une 1ère quantitative (questionnaire) et une 2ème qualitative (entretien semi directif), en vue d'une complémentarité et d'un enrichissement des interprétations.
Le questionnaire nous a permis initialement le recensement de données facilement comparables. En effet, une première enquête test a été faite sur une dizaine d'entreprises repérés en tant qu'entreprises adoptant la démarche RSE dans ses pratiques de gestion.
Le but étant d'abord de tester le questionnaire, mais aussi de nous aider à mieux préparer notre étude qualitative et repérer l'échantillon cible et les acteurs à interroger pour une meilleure efficacité de la 2ème phase de l'enquête.

L'approche quantitative : Le recueil des informations via un questionnaire (Baumard et Ibert, 1999) pour interroger un échantillon d'entreprises sur la problématique de recherche, en mettant l'accent sur la dimension sociale de la RSE.
Le questionnaire comprend 18 questions réparties sur trois axes suivants :

1. Présentation générale de l'entreprise avec une brève identification de l'interviewé.
2. L'importance et la position de la RSE dans l'entreprise
3. Les pratiques de GRH socialement responsables déjà instaurées dans l'entreprise.

Les questionnaires ont été renseignés par le biais d'un entretien personnel séance tenante, d'une durée comprise entre 20 et 30 mn. Il nous a permis de répondre à des questions fermées, mais aussi quelques questions ouvertes permettant de justifier la réponse fermée choisie. Les données ont ensuite été recueillies, puis traitées.

L'approche qualitative : Dans ce type de recherche les principaux modes de recueil de données primaires sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe, l'observation participante ou non participante et le recueil des documents (Baumard et al, 2007 ; Igalens et Roussel, 1998 ; Romelaer, 2005 ; Gavard-Perret et al, 2009).
Ainsi, nous avons choisi pour ce volet de réaliser des entretiens semi directifs avec les DRH, des responsables RH ou de responsable RSE & développement durable dans leur entreprise, d'une durée approximative d'une heure 1H pour chaque entretien.
Les réponses ont été synthétisées puis regroupées par axes afin d'en faciliter l'analyse. Les résultats de l'étude sont présentés dans le paragraphe suivant.
Ce mode d'entretien est le mieux approprié, car il tient compte de la diversité des comportements des entreprises enquêtées et des réponses recueillies en se basant sur un guide d'entretien intégrant des thèmes différents.
Le canevas du guide d'entretien a été structuré en tenant compte des points suivants :

1. Présentation de l'entreprise, son contexte, ses activités, sa stratégie en matière de DD et RSE
2. Quelles conception et place de la RSE dans votre entreprise ?
3. Quelles sont Les pratiques de GRH socialement responsables déjà mises en œuvre par votre entreprise ?
4. Quelles sont les actions prévues par votre entreprise dans une perspective RSIE (responsabilité sociale interne vis-à-vis des collaborateurs) ?
5. Quel est le rôle de la DRH dans la déclinaison des objectifs stratégiques RSE ?

En plus des témoignages recueillis sur ces pratiques, notre analyse a été enrichie par d'autres sources documentaires disponibles et authentifiées. Ces données seront
Ultérieurement testées par la méthode de triangulation dont la visée est de veiller à la conformité entre le discours et propos avancés par les interviewés et entre l'exactitude des pratiques citées.
Les entreprises ont été sélectionnées fortuitement avec une considération de certains critères de choix :

- Des entreprises ayant déjà développé une approche RSE ;
  Le critère de la taille (toute entreprise dont l'effectif de l'entreprise est Sup à 200) ;
- Le secteur d'activité soit : trois secteurs différents : commerces & services, la distribution et l'industrie.

2.2. Discussion des résultats de l'étude qualitative

Panorama des entreprises étudiées

Le tableau 1 représente les entreprises enquêtées, avec une identification des dirigeants interviewés, et du secteur d'activité. Notre choix s'est porté sur celles présentant des niveaux variés de maturité dans leur démarche RSE. Le tableau suivant présente succinctement ces entreprises :

Nom de l'Entreprise	*Personne interrogée*	*Siege social*	*Activité(s)*	*Nombre de salariés*
Managem	Ait hassoun Leila	Tour A, Angle Bd. Zerktouni Et Bd. Al Massira Al Khadra	minière et hydrométallurgique	Plus de 5600 effectif total / Effectif permanent 3900 avec 300 Femmes 3600 Hommes
Neslé (maroc)	Mhaid Abdelhakim	1100 BD Al Quods, Shore 10, Casa Near Shore Park, Sidi Maarouf	Fabrication, importation, exportation et distribution de produits alimentaires.	747 avec 164 Femmes (22 %) et 583 Hommes (78%)
Umanis BPO	Mhamed Youssef BOUABID	1100 BD AL QUODS, SHORE 15, CASA NEAR SHORE PARK, SIDI MAAROUF	Offshoring, Prestations de Services	231 Avec 108 Femmes (47%) 123 Hommes (53%)

Tout d'abord, concernant le questionnaire, les réponses ont été analysées afin de dégager certaines tendances qui vont venir compléter les réponses collectées au niveau des entrevues semi-dirigées,
Par choix raisonné, nous prenons le parti de synthétiser les pratiques et les spécificités de chaque entreprise étudiée, sous forme de résumés synoptiques.
Les résultats finaux sont présentés sous forme de tableau avec une description personnalisée et spécifiée des pratiques RH socialement responsables pour chaque entreprise étudiée.

Synthèse des Résultats de l'étude qualitative

Première étude de cas : cas de l'entreprise MANAGEM

MANAGEM est depuis plus de 85 ans un acteur de référence de l'industrie minière et hydro métallurgique gérant un portefeuille de ressources minérales diversifié, les activités principales du groupe sont l'exploration l'extraction et la commercialisation des minerais.
A l'heure actuelle, le Groupe emploie plus de 5600 collaborateurs dans toutes ses filiales. Au-delà du Maroc, le groupe intervient dans d'autres pays africains (Gabon, République Démocratique du Congo, Soudan, République du Congo, Éthiopie), et prévoit d'autres opportunités de croissance et de développement sur le même continent à peu près 15 pays en 2018.
Depuis sa création MANAGEM veille à concilier entre ses activités minières et les principes universels du développement durable, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans sa stratégie globale. La déclination de ces objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, en étant un opérateur responsable, se fait à travers une politique RSE alignée aux standards universels les plus exigeants et qui tient compte de la nature spécifique de l'activité et des risques industriels à maîtriser.
A cet instar, le groupe développe des standards de performance conformes aux meilleures pratiques de l'industrie et qui concerne l'ensemble des parties prenantes y compris les salariés, qui sont considérés comme une partie prenante « dominante » (Mitchell, Agle et Wood, 1997). C'est pourquoi MANAGEM développe une politique RH responsable ou les hommes et les femmes sont placées parmi les préoccupations stratégiques majeures du groupe. Ce capital humain est considéré comme une richesse et un atout pour assurer une croissance durable.

L'objectif du groupe compte tenu de son internationalisation, est de s'apparenter aux meilleurs standards internationaux relatifs aux pratiques RSE. Dans ce sens plusieurs pratiques et initiatives sont déployées pour formaliser la stratégie du groupe en matière de Développement durable y compris les pratiques RH socialement responsables objet de notre périmètre d'investigation.
Dans sa gestion responsable des RH, Managem donne une priorité au volet Santé et Sécurité des collaborateurs, puisqu'elle évolue dans un environnement agile où la prévention des risques industriels est nécessaire pour maintenir la pérennité du groupe.
A cet égard des bonnes pratiques sont partagés et formalisées dans l'ensemble des sites et entités du groupe, mais le plus important c'est qu'elles sont évaluées régulièrement dans un objectif d'amélioration continu.
Nous citons à titre d'exemple :

- La sensibilisation à travers des journées Santé et Sécurité, comme rendez annuel d'échange et de discussion sur les modes de protection et de prévention,
- Des modules de formation Santé et Sécurité, des formations généralistes et d'autres spécifiques liées aux différents métiers existants.
- Des équipes médicales compétentes et disponibles dont le seul souci est de d'assurer la surveillance et la prévention médicale des collaborateurs.

De par ses activités à l'international, Les question d'équité et promotion de la diversité sont des éléments fondamentaux dans la stratégie RSE du groupe MANAGEM, beaucoup d'actions dans ce sens ont été initiées tel qu'encourager les recrutements des femmes dans des postes de responsabilité et leurs proposer des opportunités d'évolution.
Egalement, parmi les pratiques RH socialement responsables dédiées à la mise en valeur des RH, on cite la formation comme un levier de développement des compétences et un outil pour développer l'expertise des collaborateurs. MANAGEM a mis en œuvre divers dispositifs de formation, soit dans le centre de formation de MANAGEM ou d'autres organismes internationaux de formation conventionnés. Dans cette même perspective, MANAGEM encourage la mobilité interne comme un autre moyen de développement des compétences et de fidélisation, qui permet à l'entreprise d'exploiter un vivier riche de talents.
Aussi, la présence des IRP avec un effectif assez considérable met en évidence l'importance allouée à la qualité du dialogue social et l'importance de la cohésion sociale pour le groupe, dans ce sens plusieurs protocoles d'accord ont été signés reflétant la volonté d'offrir de meilleures conditions de travail pour les collaborateurs.
Ces pratiques font l'objet régulièrement d'une évaluation externe afin d'appréhender au mieux les risques et opportunités liés à son développement toujours dans une optique d'amélioration continue.
MANAGEM a pu ainsi obtenir des titres admettant ses efforts en matière de responsabilité sociale nous citons[57] :

- **Label CGEM :** Trois filiales ont été labélisées RSE en 2014, par la CGEM : CTT Bou-Azzer, SAMINE et Techsub. Un audit de suivi a par ailleurs été engagé pour SMI et AGM en 2014.
- **Trophée « Top Performer de la RSE »** : mené par VIGEO agence de notation extra financière. Cette notation ne concerne que les entreprises cotées ou émettant des obligations à Casablanca et couvre les 6 domaines de la RS.

En 2011, MANAGEM a reçu un trophée sur la catégorie « Promotion du dialogue social ». Et en 2013 la SMI l'a eu sur la catégorie « Qualité des relations professionnelles et du dialogue social ; engagement avec les parties prenantes locales et qualité du dialogue avec les associations et les autorités locales en faveur du développement humain ».

- **Responsible Care** : En tant que groupe industriel responsable, MANAGEM a renouvelé son adhésion à la charte Responsible Care, initiative de l'industrie chimique à l'échelle mondiale dont l'objectif est d'améliorer les performances en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement.

[57] Rapports Développement durable MANAGEM 2013 et 2014

Thème	*Pratiques RHSR*[58]	*Description*
Droit de l'Homme, diversité et égalité des chances	*Respect droit de l'Homme*	• La promotion des libertés syndicales et des droits d'association pour les salariés • Interdiction du travail des enfants sur les sites et les exploitations
	Diversité équité et égalité des chances	• La promotion de l'approche genre et de la diversité en termes de recrutement, de formation, et d'accès aux postes de responsabilité (en 2014 35% des Cadres recrutés sont des femmes) • Des séances de sensibilisation sur les spécificités des pays d'accueil pour les collaborateurs bénéficiaires d'une mobilité interne • Des voyages de reconnaissance vers les pays d'accueil dans le cadre des mobilités internationales avec une formation avec des groupes mixtes pour faire connaitre les pratiques culturelles. • Insertion des personnes en situation d'handicap : Managem a signé en 2015 un partenariat avec le Groupe AMH (groupement associatif d'entreprenariat social) pour faciliter leur insertion. Les premiers recrutements sont réalisés au niveau du siège et de la mine de Guemassa
Conditions de travail, protection sociale et Dialogue social	*Œuvres sociales*	• Création et développement des infrastructures sociales (cité, garderie, centre culturel, infirmerie, colonies de vacances), • Aide à l'accès à la propriété à travers des taux de crédits préférentiels accordés aux collaborateurs. • Des centres de vacances et de loisirs agréés, • Les colonies de vacances, • les campagnes de circoncision
	IRP instances représentatives du personnel	• Délégués du personnel et Délégués syndicaux au niveau de tous les sites • Des protocoles d'accord pour offrir aux salariés les meilleures conditions de travail, ces résolutions sont discutées avec les « IRP » Instances représentatives du personnel.
	Evaluation périodique satisfaction salariés	• Baromètre social périodique : une enquête dédiée aux salariés pour évaluer leur degré d'engagement et mesurer le climat social
Santé et la sécurité au travail (SST)	*Programme de sensibilisation*	• Journée Santé et Sécurité organisée annuellement dans les différents sites, un moment d'échange afin de sensibiliser les collaborateurs sur la protection de la santé, la sécurité au travail et sur les avantages du déploiement de cette approche dans leur quotidien professionnel.
	Formation santé et sécurité	• Plusieurs actions de formation en matière d'hygiène, sécurité et environnement ont été dispensées pour une meilleure protection et prévention à travers des formation généralistes mais aussi et surtout des formations ciblées (exp : secourisme utilisation extincteurs….etc)
	Responsible Care	• Managem est adhérant au «Responsible Care» qui est une Initiative volontaire de l'industrie chimique à l'échelle mondiale pour améliorer ses performances en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement et pour communiquer en toute transparence sur ses produits avec le public à travers des Workshops relatifs à cet axe.

[58] Pratiques RH Socialement responsables

	Des Equipes médicales	• Managem possède des équipes médicales propres au groupe répondues sur tous les sites pour une meilleure prévention des maladies professionnelles et assurer une veille sanitaire permanente sur l'ensemble des sites d'exploitation. • Caravanes médicales périodiques de sensibilisation. • Une équipe médicale dédiée à l'opération colonies de vacances pour les enfants des collaborateurs.
	Frais Activité sportive	• La prise en charge des frais liés à l'exercice d'une activité sportive pour motiver les salariés à ce genre de pratiques.
Développement et mise en valeur des Ressources humaines	*Centre de formation*	• Le centre de formation offre un large éventail de programmes riches et diversifiées : des formations généralistes et ✓ Les Parcours modularisés : cycles conçus pour accompagner l'évolution de carrière des cadres et managers de Managem. ✓ Les Parcours qualifiants : cycles de formation conçus pour permettre aux équipes d'être opérationnelles aux nouveaux postes surtout ceux sensibles. ✓ La Formation continue : englobe les séminaires et actions de formation organisés suite aux demandes des différentes entités afin de répondre à des besoins spécifiques. ✓ L'Extra entreprise : Rencontres inter-entreprises de benchmark pour répondre à des besoins spécifiques.
	La Mobilité interne	• Pour Managem prioriser le recrutement interne est un moyen de fidélisation et de développement de nouvelles compétences, qu'il s'agit d'une mobilité nationale ou internationale.
	Actionnariat salarié	• Politique menée par le groupe pour intégrer les collaborateurs et les associer au développement de l'entreprise pour assurer une cohésion interne
	Entretien annuel	• Pour Managem c'est un moyen pour favoriser les perspectives d'évolution les résultats sont analysés par des comités de carrière et aboutit à des plans de formation selon les besoins recensés
	Les rencontres collaborateurs	• Des opportunités organisées par le groupe, ce sont des moments d'échanges, de partage d'expériences et de connaissances pour assurer la cohésion interne des équipes. • Example : team-buildings conventions, forums, ….E
	Entité développement RH à l'international	• Entité chargée de déployer la politique RH de Managem, d'assurer le respect des dispositifs légales, réglementaires et sociales dans tous les zones d'implantation
Labels	*Trophée « Top Performer de la RSE »*	• En 2011 elle a obtenu le prix de la Meilleure Performance sur la catégorie « Promotion du dialogue social », et en 2013 elle a obtenu un autre dans la catégorie « Qualité des relations professionnelles et du dialogue social ; engagement avec les parties prenantes locales et qualité du dialogue avec les associations et les autorités locales en faveur du développement humain ».
	Responsible Care	Adhésion à la charte Responsible Care, qui est une initiative motivée par les entreprises de l'industrie chimique à l'échelle mondiale pour 'améliorer leurs performances en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement.
	LABEL CGEM	Trois filiales ont été labélisées RSE en 2014, par la CGEM : CTT Bou-Azzer, SAMINE et Techsub. Un audit de suivi a par ailleurs été engagé pour SMI et AGM en 2014.

Nestlé Maroc

Maroc fait partie du Champ d'activité de Nestlé Maghreb. Cette société de distribution des produits Nestlé est créée au Maroc en 1927 comme première initiative d'implantation du Groupe dans cette région. Cet effort de développement d'intensifie par La création d'une région Maghreb unifiée (Algérie, Maroc, Tunisie) en 2007 et par l'installation du siège au Maroc.
Nestlé Maghreb emploie près de 1100 personnes et dispose de 3 sites industriels (El Jadida au Maroc, Carthage en Tunisie et Alger en Algérie).
Le groupe Nestlé est la plus grande entreprise agroalimentaire du monde. Avec plus de 2 000 marques, et une grande expertise en matière de santé de bien-être et de nutrition. Le groupe investit aussi en matière de RetD pour une innovation durable.

La stratégie de Nestlé Maroc découle de la stratégie globale du groupe, cette dernière est axée sur le principe de création de valeur partagée et avec une démarche RSE qui permet de développer une responsabilité sociétale de l'entreprise tenant compte de toutes ses parties prenantes sans distinction, y compris ses ressources humaines qui sont considérées non seulement comme un coût pour l'entreprise mais une source de profit, d'innovation et de création de valeur ajoutée autrement dit son atout le plus précieux.
Les actions socialement responsables de Nestlé visent à créer un environnement et à s'imprégner d'un leadership, ils vont au-delà des principes du développement durable. La stratégie Nestlé est fondée sur la création de la valeur partagée, c'est-à-dire que : toute entreprise souhaitant réussir à long terme, doit impérativement engendrée de la valeur non seulement pour les donneurs d'ordres ou actionnaires mais aussi pour les autres parties prenantes à savoir les communautés, la société et les collaborateurs dans un esprit partenarial.
La politique RH du groupe Nestlé Maroc est axée sur :

- Une communication ouverte et transparente en interne et en externe
- Un système de rémunération équitable avec des salaires et des avantages compétitifs par rapport au marché et aux concurrents.
- Des horaires de travail flexibles et aménagés
- Des politiques de recrutements avec une parité homme/femme là mieux équilibrée.
- Assurer le meilleur niveau de protection et de santé pour tous les collaborateurs.
- Garantir des programmes complets d'apprentissage, de développement des compétences et de transfert de connaissances, pour tout le capital humain de Nestlé Maroc sans distinction de genre.

Parmi aussi ses considérations Nestlé Maroc tiennent compte d'autres composantes telle que :

- La mixité Homme-Femme, qui fait partie intégrante des valeurs du groupe Nestlé, c'est un véritable levier de performance, un programme **Gender Balance** a été mis en place comme une initiative pour promouvoir cette mixité. Pour le Groupe c'est une résolution qui vise à priori d'augmenter le pourcentage des femmes surtout au niveau des postes de management, et donc de favoriser la complémentarité entre les hommes et les femmes pour une meilleure performance sociale et donc globale.
  Nestlé Maroc est aussi l'une des premières entreprises signataires de la Charte de diversité au Maroc. Les entreprises signataires ont pris comme engagements d'atteindre une diversité à travers des recrutements et de la gestion des carrières.
  Nestlé Maroc est consciente aujourd'hui de l'importance du potentiel que constituent les Femmes et tente toujours de créer et d'instaurer un cadre qui encourage l'épanouissement de la femme en son sein. Au siège de Casablanca l'effectif des femmes constitue 22 % de l'effectif total.
- La Valorisation de la diversité comme un point principal, malgré les différences culturelles existantes chez Nestlé Maroc et chez l'ensemble du groupe Nestlé. Selon le HRBP interrogé, le succès de Nestlé Maroc repose essentiellement sur la diversité de ses ressources humaines, leur esprit d'équipe, le respect mutuel et le développement de la culture de performance.

L'équipe RH chez Nestlé Maroc est consciente que la diversité des effectifs et la valorisation des différences sont des vecteurs clés de succès pour Nestlé Maroc.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions concrètes ont été entreprises par Nestlé Maroc pour renforcer positivement sa responsabilité sociale interne (vis-à-vis de ses collaborateurs). La qualité de ces pratiques sont régulièrement vérifiées via des contrôles certifiés par des organismes habilités externes, et sont publiées et partagées avec l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet de Nestlé pour une meilleure transparence et toujours dans une optique d'amélioration continue.

Thème	*Pratiques RHSR*[59]	*Description*
Droit de l'Homme, diversité et égalité des chances	*Diversité et inclusion* *Egalité des chances*	• Dans le cadre du programme Nestlé Purpose et Values, une grande partie dédiée à la Promotion de la diversité et de l'égalité des chances avec un intérêt porté à l'interculturalité et à la richesse qu'on peut tirer de cette diversité (culturelle, comportementale.) • Encouragements des recrutements des Femmes pour les postes clés de management à haute responsabilité. • Ne pas tenir compte de certains critères comme motifs de rejet pour certaines candidatures exemple : de mobilité réduite - cela est valable pour toute la région Maghreb- • Célébration des fêtes religieuses /Fête de la Femme / Ftour Ramadan
Conditions de travail, protection sociale et Dialogue social	*Création du Comité D'œuvres sociales (COS)*	• le COS a pour objectif d'améliorer les avantages sociaux des employés sur la base des revendications des partenaires sociaux et des sollicitations des collaborateurs (ex. pèlerinage, estivage, prêts…etc)
	Prolongation congé maternité	• Après le congé maternité, les nouvelles mamans collaboratrices de Nestlé bénéficient de 3 mois en demi solde et peut prolonger jusqu'à un an sans solde
	Outils de Communication	• Communication 360°: Via les flash-news, intranet (Chatter, Yammer), les weekly et les monthly meetings (WOR/MOR), les affichages, la communication mensuelle avec le PDG…
	IRP instances représentatives du personnel	• UMT ; CDT
	Travail à distance	• Le work from home fait partie du "Work-life balance Policy" qui permet aux collaborateurs Nestlé une flexibilité des horaires et des lieux de travail sous condition d'une concertation avec le manager direct
	Evaluation périodique satisfaction salariés	• Le PDP : People Development Plan est l'outil d'évaluation permettant de fixer les objectifs et d'en faire le suivi sur toute l'année avec les Line Managers pendant des Check-ins. Puis une réunion de calibration vers la fin avec les stakeholders pour vérifier et justifier le rating dans un esprit d'équité.
	Corporate Employee Relations	• Mr. Mhaid : Employee Relations Manager en charge des relations sociales et des négociations avec les partenaires sociaux
Santé et la sécurité au travail (SST)	*(Operational Safety, Health and Risk Management Strategy définition et specificités*	• Nestlé dispose de toute une politique SHE obligatoire à cascader à tout le personnel exemple : la sensibilisation peut aller jusqu'à prévoir des sessions sur l'importance de porter des chaussures confortables (talons confortables pour les femmes) • Obligation de prendre l'ascenseur pour se déplacer à l'étage avec le pc ou café à la main, • Ne pas utiliser le mailing par GSM en marchant • Des panneaux d'affichages explicatifs et démonstratifs • une nutritionniste pour assurer un conseil santé, faire face au stress et pour rester dynamique (envoi des mails, brochures de sensibilisation) Etc…..
	Promotion Santé personnel	• Le siège vient d'être aménagé en Open space pour une meilleure organisation de travail, • installation de plusieurs salles de réunions à proximité des bureaux par département pour les weekly meetings, et des box pour les conférences call ou pour les appels téléphoniques
Développement et mise en valeur des Ressources humaines	*Programmes d'apprentissage et Formation interne*	• Les besoins en formation sont exprimés sur le PDP (People Developement Plan) puis consolidés pour étudier leur importance et les aligner de manière à ce qu'ils permettront au collaborateur de s'améliorer dans son poste (ex. leadership, project management, personnal developement, coaching, technical trainings : sales et nagociation.) • Des formations Rive Reine au niveau du Centre en Suisse qui se font par thème, rassemblant ainsi des collaborateurs de divers pays du monde en entier - une occasion de se confronter à d'autres personnes, d'autres cultures et à échanger un savoir, une expertise ou une expérience
	Promotion et évaluation des compétences	• PDP - People développement plan : un outil d'évaluation avec des check-in réguliers où tout est précis, y compris les

[59] Pratiques RH Socialement responsables

		objectifs, les besoins en formation, les aspirations futures relatives à la carrière.
Certification	*Care Audit*	• C'est un audit permettant de revoir les conditions de travail des collaborateurs Nestlé et ainsi à étudier l'impact social et sociétal de la compagnie
	OHSAS et ISO 14K	• C'est un audit permettant de revoir les pratiques Santé et sécurité au travail et donc une opportunité d'implémenter de nouvelles pratiques pour prévenir la sécurité au travail (ex. Carte jaunes disponibles à l'accueil pour déclarer les lieux à risque potentiel ou comportement à risque et contre les principes ou valeurs de Nestlé)
	Nestlé Code of Business Conduct	• Il s'agit d'un ensemble de formations déployées à travers iLearn pour sensibiliser les employés sur les comportements professionnels à adopter ainsi que l'ensemble des exigences du groupe dont il faut prendre conscience qui leurs permets de s'épanouir dans leurs postes et d'être des ambassadeurs de Nestlé
	Nestlé Corporate Business Principles	
	People Policy	

Umanis BPO

Le groupe UMANIS BPO est une société de conseil et d'ingénierie, filiale du groupe UMANIS. Le centre de service a été créé en 2013 à Casablanca avec une activité dédiée principalement à l'offshoring, et avec un effectif total de 231 salariés : 123 Hommes et 108 Femmes.
La RSE pour le groupe Umanis figure parmi les priorités à prendre en considération, la raison pour laquelle le groupe adopte et s'engage dans une démarche continue d'amélioration à travers les process de normalisation et de certification de ces pratiques y compris celles liées à la gestion des ressources humaines.
Il est donc naturel de constater que certaines entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou Grandes entreprises (GE) filiales des multinationales adoptent des pratiques socialement responsables à l'instar du groupe central ou de leur maison mère.

Résultat : En 2017 UMANIS BPO est élu meilleur employeur au Maroc.
Il s'agit d'une manifestation organisée annuellement par l'institut américain "Best companies group" en partenariat avec le cabinet de conseil RH Lycom, pour saluer et rendre hommage aux sociétés opérant au Maroc promettant un cadre organisationnel et des conditions de travail attractifs, avec des opportunités de développement et d'épanouissement dédiées aux collaborateurs et des candidats potentiels.
D'ailleurs depuis sa création Umanis BPO a connu une forte évolution, grâce à une politique de gestion des ressources humaines où le collaborateur et la collaboratrice sont au cœur des préoccupations et à travers des actions menées pour attirer et fidéliser les talents.
A la suite des entretiens et l'étude menée, nous avons pu évaluer la vision globale du groupe en matière de RSE, plus précisément le volet dédié au management responsable des Ressources humaines.
Aussi, nous avons été éclairé sur l'ambition de la société pour maintenir et développer encore plus cet aspect. Le groupe souhaite entamer un processus de certification RSE pour l'ensemble de ces pratiques y compris celles relatives au volet GRH.
Lors de l'entretien avec le Responsable du site, nous avons constaté un grand intérêt à la problématique de l'égalité et l'équité professionnelle et aussi à la promotion de la diversité dans la gestion quotidienne. Selon le responsable interrogé, les collaborateurs constituent une richesse pour l'entreprise dont il faut prendre soin.
Chaque année, Umanis BPO s'engage fortement dans l'amélioration du savoir-être et du savoir-faire des collaborateurs à travers diverses pratiques et actions mise en place. Par conséquent, le groupe insiste beaucoup plus sur les principes de mixité et d'égalité qui sont intégrées et appliquées inconsciemment par l'ensemble des managers et salariés d'Umanis.
Selon le Responsable interrogé, la formation professionnelle constitue un levier de motivation pour l'entreprise, puisqu'elle est destinée à l'ensemble des collaborateurs, sans distinction de genre, en fonction des besoins et des orientations de l'entreprise.
Aussi la question de l'égalité entre les femmes et les hommes prime. L'entreprise ambitionne d'aboutir à une mixité professionnelle et une mixité dans les différentes instances de prise de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique, conseil d'administration.), il est à noter que sur certains profils Seniors IT sollicités, il y a plus d'hommes que de femmes ce qui explique l'écart constaté sur les effectifs Homme /Femmes.

Thème	*Pratiques RHSR*[60]	*Description*
Droit de l'Homme, diversité et égalité des chances	*Promotion Diversité*	• Célébration de la journée de la femme, avec remise d'un souvenir et d'une rose Organisation d'after work réguliers pour favoriser les rencontres entre collaborateurs • Célébration des fêtes religieuses comme ACHOURA et pour le Ramadan un ftour collectif est organisé où les collaborateurs et collaboratrices sont réunis.
	Egalité des chances	• Visites d'école d'ingénieurs, avec des équipes mixtes : hommes, femmes, managers et employés • Recrutement féminisé pour les postes à haute responsabilité
Conditions de travail, protection sociale et Dialogue social	*Flexibilité horaire de travail*	• Absence de pointage, flexibilité et tolérance accordées sur les heures d'arrivée et de départ. Ils ont des objectifs à atteindre et ont la latitude de s'organiser pour prioriser leurs actions et être dans les délais
	Aménagements d'horaires, méthodes de travail	A savoir : • Possibilité de convertir une absence exceptionnelle en congé payé. • Possibilité de récupération d'heure en cas de force majeur nécessitant une sortie anticipée • Mise à disposition de PC portable pour les ingénieurs référents et certains responsables pour le travail à distance. • Planning roulant pour les activités call center • Possibilité de récupérer les heures supplémentaires en période de charge ou de se faire indemniser
	Conditions de travail	• Transport du personnel : Une réflexion est en cours pour mettre en place un service de transport des collaborateurs • Places Parking : Des places de parking, totalement prises en charge par l'entreprise, sont proposées aux collaboratrices et collaborateurs motorisés • Positionnement des plateaux de la société dans une zone munie d'une crèche, avec un des plateaux qui est adossé à la crèche.
	IRP	• Délégués du personnel • Syndicat
Santé et la sécurité au travail (SST)	*Infirmière*	• Dispenser des soins de nature préventive, pour maintenir ou restaurer la santé du collaborateur
	Grossesse et accouchement	• Accompagnement spécial durant toute la période grossesse jusqu'à l'accouchement : sur le volet administratif (Mutuelle et CNSS), • Pour l'accouchement une visite avec cadeau est prévue • Une visite de reprise est planifiée avec le médecin du travail à la reprise
	Compagne de Sensibilisation	• Action de sensibilisation à la prévention au cancer du sein
Développement et mise en valeur des Ressources humaines	*Formation professionnelle*	Des programmes de formations pour mieux intégrer et développer l'employabilité de ses collaborateurs : • Formation Transverse (Prise de parole en Public) • Formation Métier • Formation Sécurité (évacuation, secourisme) • Formation Outils (Sage, Excel) • Formation RH (Gestion disciplinaire) • Formation GRH
	Entretien Annuels d'Evaluation	Rendez-vous annuel pour faire le point sur l'intérêt et l'environnement de travail, les capacités ou les difficultés rencontrées, et pour identifier les besoins et les souhaits d'évolution des collaborateurs.
Certification	*Palmarès meilleur employeur au Maroc 2017*	• Participation au programme best place to Work 2017, avec obtention du certificat : meilleur employeur au Maroc 2017
	Certification RSE	• En cours de préparation

Il est évident que les entreprises étudiées sont toutes engagées dans une démarche RSE responsable et volontaire bien que nous soulignons qu'il y a un attentisme très élevé des directions concernées envers l'impact de leurs pratiques RSE.

[60] Pratiques RH Socialement responsables

Au-delà de leur responsabilité économique relative à générer du profit et assurer la pérennité de l'entreprise ou bien de la Responsabilité légale vis à vis de ses parties prenantes, Ces entreprises cherchent continuellement à développer une Responsabilité éthique envers toutes les parties prenantes en l'occurrence les collaborateurs comme partie prenante dominante.
Ainsi, ces entreprises sont conscientes que leur développement dépend impérativement de l'engagement et de l'implication de leurs collaborateurs.
En effet, dans leurs pratiques RH socialement responsables, ces entreprises vont au-delà des obligations légales ou contractuelles et ne se limitent aucunement à la stricte application de la législation du travail.
D'après le récit des résultats obtenus de notre enquête qualitative et selon les constats précédents, nous pouvons identifier quelques pratiques RH socialement responsables que ces entreprises mettent en œuvre même à niveau de pratique variable d'une entreprise à l'autre, nous citons :

- **La santé et la sécurité au travail**
- **L'amélioration de la qualité de vie au travail**
- **La diversité et Droits de l'Homme**
- **La communication sociale**
- **La représentativité des salariés et leur protection sociale**
- **L'investissement dans les ressources humaines et/ou le capital humain**

Après examen de ces pratiques, nous pouvons en tirer quelques points intéressants résultant de notre étude :
Tout d'abord, la RSE serait plus développée dans le secteur industriel que le secteur tertiaire. Que ce soit chez MANAGEM (industrie minière) ou NESLTE (industrie agroalimentaire), la mise en œuvre de la RSE demeure plus développée par rapport au secteur tertiaire tel le cas pour notre entreprise objet de cette étude UMANIS BPO.
Par ailleurs, nous remarquons que ces entreprises profitent pleinement de la révolution technologique pour un bon ancrage de ces pratiques et pour établir une communication interne transparente et fluide ce qui leur permet de promouvoir le dialogue social et d'installer une meilleure socio dynamique.
Pour MANAGEM et Nestlé, la **communication** est considérée d'une part comme un moyen de gestion des relations avec les parties prenantes (Roberts, 1992), en particulier les partenaires sociaux et les salariés dont l'objectif est d'encourager les échanges et les expressions d'opinion. D'autres part un moyen pour protéger l'image de l'entreprise (Abbott et Morsen, 1979) à travers la publication des rapports sociaux, les rapports de DD, les rapports d'audit social, les codes de conduites, la labélisation sociale…etc.
Pour UMANIS BPO, la communication se limite au circuit interne.
Elle est considérée comme un levier de motivation et d'implication pour les collaborateurs.
Beaucoup d'outils sont déployés dans ce sens, mais qui restent modestes en comparaison avec ceux déployés dans les deux autres organisations. Pour la communication externe le groupe ne mise pas sur cette option car elle n'est pas partie intégrante dans les orientations stratégiques de la société mère.
En ce qui concerne les mesures de SST, dans le secteur industriel, Ce type d'initiative est d'une importance accrue et arrive toujours en priorité. Ceci est constatable sur les tableaux déjà élaborés qui présentent tout un éventail de pratiques allouées à la préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs. Leur souci est d'assurer l'implication et la responsabilisation de l'encadrement vis-à-vis des risques professionnels mais nous pouvons expliquer également ce constat par le caractère légale et obligatoire assignés aux entreprises marocaines en la matière.
Pour ce qui est de **la diversité, équité et égalité professionnelles,** elle demeure le parent pauvre en général sans aucune distinction entre les différents secteurs étudiés bien que la plupart de ces entreprises ont déployé plusieurs dispositifs pour promouvoir la diversité dans la culture de leur entreprise et de garantir l'égalité des chances et l'équité professionnelle sur toutes les échelles.
Il est clair que ces pratiques socialement responsables, constituent des vecteurs clés de succès en matière de pratique managériale pour les entreprises objet de notre étude. Mais, il est à souligner que les actions relatives au recrutement des handicapés restent minimes voir restreint eu égard aux engagements tenus dans les discours des responsables de ces entreprises.
Ceci dit, Le recrutement des effectifs non permanent se fait dans le respect total du cadre juridique et social et en considération des besoins de l'entreprise en termes de main d'œuvre non permanente.
En matière de développement de compétences, la formation se révèle praticable dans les entreprises discutées, quel que soit la taille ou le secteur d'activité.
Elle demeure un moyen de développement des compétences et de partage de connaissances mais aussi peut constituer un levier par excellence pour la motivation des salariés. Cependant le budget octroyé à l'investissement en formation que ces entreprises allouent reste insuffisant par rapport aux besoins globaux de l'organisation. Ceci s'explique en grande partie par le cout élevé des formations vu la spécificité des thématiques et du degré de technicité recherché à l'issu des séminaires de formation organisés.
D'ailleurs, pour développer en continu l'expertise de ces collaborateurs, les entreprises industrielles sont

tenues de renouveler et développer des cycles de formation professionnelle récurrents et diversifiés selon les besoins conjoncturels en cours.
En guise de synthèse, un management responsable des ressources humaines est une mission qui n'a pas de terme ni de territoire. C'est un processus en continu avec un champs d'intervention très large indépendamment de la localité ou la région.
Dans les grandes entreprises, il ne peut se limiter au respect des obligations légales et contractuelles ou au respect des textes de lois, des normes ou des codes en vigueur. Bien encore, être un acteur socialement responsable, présume un suivi permanent de toutes les interactions avec le mode managérial et de la socio dynamique de l'intégralité des parties prenantes pour en tirer le meilleur profit pour tous.

Conclusion

Notre travail de recherche a porté sur l 'étude de trois cas d'entreprises qui déploient une politique RSE assez développée avec un corps managérial, qui est aujourd'hui, convaincu et plus que conscient de son impact positif sur les performances et les résultats concluants de leur entreprise.
Les pratiques RH socialement responsables des entreprises étudiées, reflètent des politiques RH qui intègrent avec succès la dimension RSE dans leurs processus de gestion et leur management au quotidien et ce pour l'ensemble du référentiel communément admis : développement des compétences, valorisation des Ressources humaines, Conditions de travail et de protection sociale, santé et sécurité au travail (SST) et diversité et égalité des chances.
Les responsables interrogés sont tous d'accord que la RSE est la meilleure stratégie pour adopter un comportement responsable et attentif vis-à-vis des parties prenantes.
Nous estimons que ces entreprises devraient servir d'exemple à d'autres entreprises, en l'occurrence les PME où la RSE n'est pas intégrée dans la démarche stratégique ou très faiblement mise en œuvre (Capron et Quairel- Lanoizelée, 2007).
Enfin, il n'est plus à démontrer les projets qui intègrent les principes de la RSE dans leur pratique managériale, permettent de développer une certaine socio-dynamique positive qui favorise la fidélisation des collaborateurs et développe l'attractivité de l'entreprise sur tous les plans tout en assurant une meilleure contribution des salariés à la performance de l'organisation (Rupp et al. 2006 ; Van Tulder, et al. 2009).

Limites de la recherche :

Les critères de choix de notre échantillon et terrain d'investigation, présente des atouts et des limites.
Pour les atouts, nous citons le niveau de maturité des politiques RSE déployées dans les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude et aussi la facilité d'accès à l'information à travers la documentation disponible (sites Internet, rapports financiers, rapports annuels …Etc.). Quant aux limites, l'échantillon demeure évidement réduit et n'est pas totalement représentatif du tissu économique marocain ni des secteurs d'activité énumérés dans la nomenclature du ministre de tutelle.
Aussi, notre terrain d'investigation est concentré sur l'économie marocaine qui est considérée comme non insulaire ce qui incite peut-être dans des travaux ultérieurs de mener une comparaison des mêmes pratiques RSE dans des économies insulaires qui demeurent vulnérables et ont leurs propres spécificités socio organisationnelles.

Bibliographie

Capron, M. et Quarel-L, F. (2007). "La Responsabilité Sociale d'Entreprise". La découverte, collection Repères, p 23
Cherkaoui A. (2014), La réceptivité de la RSE : Un cadre d'analyse de l'expérience marocaine, Revue Internationale CREMA : Centre de Recherche en Economie et Management Africain, Vol.1, No 1, p : 185-226
Cherkaoui A. et Bennis Bennani Y. (2015), La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé, Revue Economie, Gestion t Société, N3- Décembre.
Chidiac El Hajj, M. (2015). Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience. *Question(s) de management*, 9, (1), 37-51. Doi :10.3917/qdm.151.0037.
Dubrion Benjamin, « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », Management et Avenir, 2010/9 (n° 39), p. 31-51. DOI : 10.3917/mav.039.0031. URL : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-31.htm
Dubrion Benjamin, « Le développement des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi dites «

responsables » : essai d'analyse critique », Revue Française de Socio-Économie, 2013/1 (n° 11), p. 145-164. DOI: 10.3917/rfse.011.0145. URL: https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-1-page-145.htm

EL Malki. T (2010). Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc. Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix Marseille.

Frimousse, S. et Peretti, J. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE et performance. *Question(s) de management*, 9, (1), 65-89. Doi :10.3917/qdm.151.0065.

Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? Management et Avenir, 59, (1), 35-55. Doi :10.3917/mav.059.0035.

Méreaux, J. et Feige, J. (2015). Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain : Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME. La Revue des Sciences de Gestion, 275-276, (5), 41-48. Doi :10.3917/rsg.275.0041.

CONDUITE DU CHANGEMENT ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ANTICIPEE LE CAS D'UN REGROUPEMENT DE LABORATOIRES DE BIOLOGIE MEDICALE D'UN HOPITAL PUBLIC

Nathalie COMMEIRAS
Professeur des Universités
Montpellier Recherche Management/Université de Montpellier
nathalie.commeiras@umontpellier.fr

Ariel EGGRIECKX
Maître de Conférences/HDR
Montpellier Recherche Management/Université de Montpellier

Irène GEORGESCU
Professeur des Universités
Montpellier Recherche Management/Université de Montpellier

Avec le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques, l'hôpital doit se réinventer : passer d'une logique centrée sur l'activité hospitalière à une logique centrée sur le parcours de soins du patient dans un écosystème plus vaste (médecine de ville, etc.). La réforme de la biologie médicale marque le passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats tournée vers le patient. Pour relever le défi de cette réforme, un CHU s'engage dans un processus de modernisation avec le regroupement de 26 unités (regroupées dans 10 départements de laboratoires de biologie médicale actuellement sur 6 sites) sur un site unique en 2020. Ce regroupement constitue un réel changement alors que la biologie médicale est en mutation avec l'accréditation totale, la prescription connectée à l'horizon 2020. Ces évolutions technologiques sont couplées aux évolutions des métiers (Dahan et al., 2009). Ainsi, cet hôpital s'inscrit dans un projet de changement. Le changement organisationnel peut être défini comme « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* » (Côté et al., 1994). La littérature sur la gestion du changement est abondante. Comme le soulignait déjà Commeiras en 1997, la plupart d'entre eux sont des modèles de conduite du changement, s'appuyant essentiellement sur un discours normatif et élaborés à des fins prescriptives. Toutefois, elle précise que dans la littérature dominent des modèles unidimensionnels du changement (modèle politique, modèle rationaliste, contingent…) et les modèles multidimensionnels tels que le modèle de Pettigrew (1985, 2001) fondé sur trois concepts interactifs (contenu du changement, contexte et processus) ou encore celui de Pichault (1996, 2013) qui intègre les perspectives incrémentale, interprétative, politique et contingente, complétées par une dimension temporelle. Ainsi, ce passage brise l'équilibre existant ; il bouscule les habitudes, bouleverse la répartition des pouvoirs, modifie l'attribution des responsabilités et l'organisation du travail, réduit les effectifs, impose de nouvelles règles et, surtout nécessite des compétences, des attitudes et des comportements au travail différents et s'accompagne de résistances.

Comme le rappelle Boiteau (2016), l'hôpital public, de par sa structure, son organisation, la coexistence de métiers différents rencontre des difficultés dans la conduite du changement. Qualifiée selon les auteurs de « bureaucratie professionnelle » (Glouberman et Mintzberg, 2001) ou « d'organisation pluraliste » (Denis et al, 2004), l'hôpital est dépeint comme un univers où cohabitent des mondes différents constitués de divers pôles, de directions différentes, de silos professionnels hermétiques aux valeurs contradictoires, ce qui complexifie la gestion du changement. A cela s'ajoute, comme le soulignent Minvielle et Contadriopoulos (2004), le défaut de compétences managériales en matière de conduite du changement.

Les directeurs d'hôpitaux, les médecins et les professionnels du soin, occupant des postes d'encadrement, ne sont pas formés à la gestion du changement, ce qui peut constituer un obstacle à sa légitimation auprès des personnels concernés par le changement. Or, le changement provoque du stress (Burke et Cooper, 2000 ; Rafferty et Griffin 2006) de l'anxiété, de l'inconfort, des peurs et résistances au changement, des risques de replis identitaires (Autissier et al., 2013), encore plus en cas de manque d'informations, ou de changements simultanés (Kanter, 2001). Le changement suppose une prise de conscience de la nécessité de changer (Lewin, 1975) et un processus de construction de sens (Weick, 1995), plus ou moins facilités par les managers (Balogun, 2006). Les modalités de conduite du changement ont des conséquences sur la santé au travail (stress, mal-être), et plus globalement sur la qualité de vie au travail (Remoussenard et Ansiau, 2013).

L'objectif de cette recherche est d'accompagner le processus de regroupement du laboratoire de biologie médicale en maintenant ou en développant la qualité de vie au travail (QVT) dans les trois phases de changement identifiées par Lewin (1975) : le dégel ou la décristallisation (sensibilisation, préparation au changement), le changement (mise en œuvre, déplacement) et le regel ou cristallisation (intégration de nouvelles habitudes après le changement, consolidation). La littérature sur la conduite du changement organisationnel (Autissier et al., 2013, Pichault, 2009, 2013) est importante mais moindre dans les établissements de santé (Boiteau, 2016 ; Minvielle et Contadriopoulos, 2004). De même, peu de chercheurs se sont intéressés aux effets de la conduite du changement sur la santé au travail et plus précisément sur le bien-être au travail et la qualité de vie au travail (Kivimäki et al., 2000 ; Hansez et al., 2004; Remoussenard et Ansiau, 2013 ; Cherkhaoui et al., 2015, 2012). C'est pourquoi, l'objectif de cette communication est double : d'une part, analyser les effets de la perception du changement sur la qualité de vie au travail future en retenant comme ancrage théorique, la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001, 2002, 2011, 2012) et d'autre part, mettre en perspective des modalités de conduite du changement qui pourraient contribuer à améliorer la qualité de vie au travail future. Précisons que cette recherche se situe dans la phase de dégel ou de décristallisation, sensibilisation et préparation au changement (Lewin, 1975).

Dans un premier temps, la littérature sur le changement et ses effets sur la santé au travail est présentée. Par la suite, les résultats de l'étude qualitative menée auprès de vingt-neuf acteurs concernés par le changement sont exposés et discutés.

1. Revue de la litterature : perception du changement et qvt anticipee

Si le concept de qualité de vie au travail est peu stabilisé, rares sont les recherches s'intéressant aux impacts du changement sur la qualité de vie au travail, et encore plus en ce qui concerne les effets de la conduite du changement sur la qualité de vie au travail future.

1.1. Qualité de vie au travail : une notion peu stabilisée

Depuis une dizaine d'années, la qualité de vie au travail (QVT) préoccupe aussi bien les chercheurs, les praticiens (ANACT[61]…) que les pouvoirs publics (ANI 2013, loi de 2010, HAS, DARES…)[62]. Il s'agit de construire de nouvelles relations de travail et de dépasser la problématique des risques psychosociaux pour aller vers un management qui combine bien-être au travail et performance. A ce jour, la QVT, terme polysémique, fait l'objet de nombreuses définitions (ANACT, 2007 ; ANI, 2013 ; HAS et ANACT, 2015 : confer Pelletier, 2015). Il n'existe pas, à notre connaissance, une définition consensuelle et stable de la QVT. Comme le notent Tavani et al. (2014), cette absence de définition peut être liée à la pluralité des approches qui s'intéressent à la QVT (médecine, psychologie, sciences de gestion, sociologie …). Ainsi comme le mentionnent ces auteurs, le terme QVT devient « *polyphasique c'est-à-dire qu'il est employé pour rendre compte de phénomènes divers et variés, dans des registres différents* », ce qui témoigne de sa complexité et rend difficile son opérationnalisation. Ils s'interrogent alors sur le statut de la QVT : concept ou objectif à poursuivre ? Après avoir effectué une revue de la littérature (133 articles publiés dans des revues en psychologie et médecine), Tavani et al. (2014) classent les définitions de la QVT en deux familles : celles qui reposent sur une perspective environnementale qui suppose que la QVT se trouve dans les conditions de travail (c'est l'organisation qui est la source de la QVT) et celles qui s'appuient sur une approche interactionniste, la QVT dépend de la perception de l'individu de ses conditions de travail. L'ANI en 2013, précise que ce sont « *les conditions de travail dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci qui déterminent la perception de la*

[61] ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
[62] ANI : accord national interprofessionnel de 2013 sur la QVT ; HAS : Haute autorité de santé ; DARES : direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

QVT qui en résulte ». Dans cette recherche, la seconde approche de la QVT est retenue. La définition retenue de la QVT est celle de l'ANACT (2007, 2015) qui envisage la QVT selon une approche globale dont l'objectif est de parvenir à un cercle vertueux de la QVT. La QVT est alors définie en six points : la qualité des relations sociales et de travail (reconnaissance du travail, respect, relations interpersonnelles…), la qualité du contenu du travail (autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité…), la qualité de l'environnement physique (sécurité, ambiances physiques), la qualité de l'organisation du travail (anticipation de la charge de travail, réduction de la pénibilité, qualité de la prescription…), les possibilités de réalisation et de développements professionnels (formation, développement des compétences…) et la conciliation vie professionnelle-vie privée (rythme et horaires de travail, gardes d'enfants, travail à domicile…).

1.2. Changement et QVT : quels effets ?

Le changement brise l'équilibre existant, casse les routines, inquiète. De nombreuses recherches s'intéressent aux conséquences du changement organisationnel. Cependant, peu de recherches traitent des effets de la conduite du changement sur la santé au travail (Mack et al., 1998 ; Kivimäki et al., 2000; Hansez et al., 2004; Remoussenard et Ansiau, 2013). Par exemple, les résultats de l'étude « Flexihealth » menée auprès de 4961 travailleurs belge montrent que des changements dans l'environnement de travail dégradent le bien-être des salariés (stress, problèmes de santé, insatisfaction, baisse de la qualité de vie), et particulièrement des changements de supérieur hiérarchique immédiat ou de tâches à réaliser. Le changement et sa gestion étant par nature chronophage, Autissier et al (2013) indique que le changement constitue une charge de travail supplémentaire en particulier pour les managers, facteur de tension de rôle et source de stress. Dans le même ordre d'idées, les travaux de Burke et Cooper (2000) révèlent que les changements augmentent le stress des individus en raison de l'incertitude générée (Pollard, 2001). Rafferty et Griffin (2006) précisent que c'est surtout la perception des changements par l'individu qui accroît son stress. Les travaux de Vaillancourt (2006) indiquent d'ailleurs que la perception du changement est liée à trois dimensions : l'attitude générale face au changement, la croyance quant aux motivations réelles de ce changement et le niveau de tolérance à l'ambiguïté. Ce résultat peut également s'expliquer par la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989, 2001, 2002) et son extension (2011, 2012) qui introduit la notion de «*resource caravan passageways* » qui renvoie à l'ensemble « *des conditions environnementales qui peuvent soit nourrir, protéger et enrichir les ressources des individus, soit occulter, ruiner, obstruer ou appauvrir les réservoirs des ressources des individus* » (Hobfoll, 2011, 129). Selon Hobfoll, dans un contexte de changement, un individu peut perdre des ressources ou craindre de perdre des ressources liées à l'insécurité de l'emploi, à une mobilité géographique, à la crainte de perdre des avantages, de voir ses conditions de travail dégradées, de voir certains aspects de son travail dévalorisé ou disparaître, et entrer dans « une spirale de pertes de ressources » le conduisant à un mal être au travail (cas du changement menaçant). En revanche, s'il a la perception que ce changement lui permettra de capter de nouvelles ressources (promotion, responsabilités, articulation vie professionnelle-vie privée favorisée, opportunités de carrière ou d'acquérir de nouvelles compétences), il peut entrer dans une « spirale de gains de ressources » (cas du changement Challenge/Opportunité). L'individu sera alors plus à même d'accepter et de s'impliquer dans le processus de changement, ce qui contribue à son bien-être au travail.

2. Le cas : regroupement de laboratoires de biologie médicale dans un chu

Après la présentation du terrain et projet de recherche action plus global « conduire le changement en pensant QVT », nous explicitons la première phase de la recherche : une recherche exploratoire de type qualitatif, suivant la méthode des cas enchâssés.

2.1. Genèse de la recherche et design du projet de recherche global « conduire le changement en pensant QVT »

La réforme de la biologie médicale marque le passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats tournés vers le patient. Cette réforme provoque une triple mutation avec l'accréditation totale à l'horizon 2020, les évolutions technologiques et l'évolution des métiers (Dahan et al., 2009). L'accréditation des activités de biologie médicale, la réorganisation des unités de travail et l'automatisation constituent un triple projet structurant, dans lequel l'encadrement doit réussir une transformation collective prenant en compte les aspirations individuelles, mais aussi les enjeux économiques, sociaux et culturels (Voillot, 2016). Pour relever le défi de cette réforme, un CHU engage un processus de modernisation avec le regroupement de 26 unités (laboratoires de biologie médicale actuellement sur 6 sites) sur un site unique

en 2020. Le projet concerne près de 550 salariés, dont 300 techniciens de laboratoires et 100 biologistes. Ce projet de regroupement des laboratoires de biologie médicale sur un site unique est en discussion depuis plus de dix ans. Depuis cinq ans, le projet prend forme avec les maquettes présentées à l'ensemble du personnel en 2015, les réunions d'information auprès des cadres (juin 2016) et l'ensemble du Pôle (octobre 2017), les comités constitués pour les aménagements intérieurs (localisation des différents laboratoires, des cadres et plateaux techniques), et le démarrage des travaux prévus pour fin 2018.

Fin 2015, trois cadres de santé s'interrogent sur les modalités du projet, uniquement axé sur les aspects techniques sans aucune prise en compte de la dimension humaine. A partir des échanges avec les trois cadres de santé, puis la direction du Pôle Biologie Médicale, un projet de recherche est monté sur la thématique « conduire le changement en pensant QVT ». La recherche intervention est la plus appropriée pour un projet de recherche visant à accompagner le changement. Dans ce projet, il s'agit de construire une connaissance duale, utile pour l'action et la théorie (David, 2000) en procédant en deux étapes : « diagnostic » et « action thérapeutique » en collaboration avec les acteurs dans les trois phases du changement : dégel, changement et consolidation (Lewin, 1975).
Dans chaque phase du changement, la recherche mobilise une méthodologie mixte (Creswell, 2017) avec une recherche exploratoire de type qualitatif, suivie d'une recherche de type quantitatif. La recherche exploratoire a pour objectif de mieux comprendre les perceptions du changement et de ses zones d'incertitude, la QVT anticipée. Cette recherche exploratoire doit permettre d'identifier les items les plus représentatifs sur le changement, l'incertitude et la QVT, ainsi que les relations existantes entre ces différents construits, afin d'élaborer un questionnaire adapté au contexte. Le questionnaire sera ensuite administré auprès de l'ensemble des acteurs (570 au total dont plus de 300 techniciens et 100 médecins). Cette méthodologie mixte s'inscrit dans une démarche de diagnostic afin de pouvoir mettre en place des actions pour préparer les acteurs au changement (dégel) et sa mise en œuvre (consolidation, en l'occurrence regroupement des laboratoires). Le projet de recherche global est soutenu en termes de moyens et ressources par la direction du CHU et la direction du Pôle concerné par le changement.

2.2. Design de la recherche exploratoire de type qualitatif

La recherche exploratoire présente les caractéristiques de la méthode de cas enchâssés (Yin, 2017), c'est-à-dire plusieurs études de cas (10 départements, au total 26 unités) dans un seul CHU pour un même changement - regroupement des laboratoires de biologie médicale -, ce qui permet de mener des analyses comparatives entre départements et types d'acteurs (médecins, cadres de santé, ingénieurs, techniciens de laboratoires et administratifs).

La recherche comprend l'analyse documentaire, la réalisation d'une trentaine d'entretiens de type semi-directif et l'analyse de contenu. L'analyse documentaire sur le CHU et le changement inclut les échanges avec la direction du Pôle ou/et les trois cadres de santé impliqués dans le projet de recherche (5 réunions), des comptes rendus (regroupement des laboratoires) et rapports (dont bilan de Pôles), la participation à deux réunions de Pôle (restitution d'une enquête et information sur le projet). L'échantillon des personnes à interviewer résulte d'un tirage au sort respectant trois critères de sélection : conserver la représentativité des différents départements (selon la taille) et catégories de salariés (selon les effectifs), exclure les salariés non concernés par le changement (par exemple, départ en retraite avant 3 ans). Sur la période de mai à juillet 2017, vingt-neuf entretiens de type semi directif sont menés d'une durée moyenne d'une heure, entretiens enregistrés (sauf exception) et retranscrits. Les personnes interrogées sont de catégories hiérarchiques différentes (1 médecin-PHU, 2 biologistes, 4 ingénieurs, 3 cadres de santé, 11 techniciens, 2 aides technicien et 6 secrétaires) travaillant dans huit départements (4 Hématologie-biologie, 3 Immunologie, 2 Ingénierie cellulaire et Tissulaire, 2 Bactériologie-Virologie, 5 Parasitologie-Mycologie, 2 Biochimie-Hormonologie, 3 Bio pathologie cellulaire et tissulaire des tumeurs, 8 Génétique médicale et maladies rares).

Le guide d'entretien comprend quatre thèmes :

- Caractéristiques de l'interviewé et poste de travail : parcours professionnel, liens avec d'autres laboratoires, journée de travail type, spécificités du laboratoire, modes de fonctionnement de l'équipe, existence d'indicateurs de mesure,
- Changement : raisons du changement, informations sur le changement, association à la démarche de mise en place du changement, préparation au changement,
- Conséquences : ressenti individuel par rapport au changement, conséquences anticipées en termes d'effectifs, de contenu de travail, autonomie, responsabilités, évolution de carrière, équipements, temps de travail, conditions de travail, liens avec l'équipe et les autres laboratoires,
- Conditions de succès et d'échec : conditions de réussite, éléments manquants, freins éventuels.

Dans un premier temps, la recherche étant exploratoire, l'analyse de contenu de type manuelle est privilégiée. Elle intègre plusieurs étapes : une analyse de contenu menée de façon individuelle par département et par catégorie de salariés dans un fichier partagé entre les trois chercheurs, un mémo de synthèse par département et catégorie de salariés, une analyse comparative entre départements et catégories de salariés, une réunion entre les trois chercheurs afin de confronter les synthèses, impressions et explications et réviser le plan de codage (Miles et Huberman, 1991). La phase interprétation et vérification des données comprend les comparaisons entre départements et catégories de salariés, la triangulation entre la théorie, les faits et les perceptions, et les multiples échanges (réunions, mails, etc.) entre les trois chercheurs. Le retour au terrain, présentation des résultats intermédiaires, se fait à travers les échanges avec les trois cadres de santé impliqués et un retour à la direction du Pôle (programmé en juin 2018).

3. Les resultats de l'étude : un projet qui fait sens mais porteur de menaces

Pour la quasi-totalité des interviewés, le projet de changement fait sens, même s'il comporte des risques de dégradation des conditions de travail. L'analyse par catégorie de personnel montre des perceptions très variables quant aux impacts du changement sur la QVT future.

3.1 Un projet qui fait sens, avec des risques de dégradation des conditions de travail et de qualité et sécurité des soins

De façon très générale, l'ensemble des interviewés comprend bien la logique de mutualisation, mais s'interroge sur les risques d'une logique financière trop dominante. Cette logique est perçue comme pouvant nuire à l'intérêt du projet, par exemple : présentation du bâtiment futur non conforme à l'intégralité des attentes des acteurs avec des difficultés d'installation des futurs équipements, ou des incohérences comme la création d'un centre de prélèvement et la suppression du parking initialement prévu.
Si le projet fait sens, la plupart des personnes interrogées anticipent une dégradation des conditions de travail pour l'ensemble des salariés : difficultés d'accès au travail avec la suppression du parking dans le projet, salles de repos trop petites entraînant une perte de convivialité, voire pour les techniciens de laboratoires une pénibilité accrue du travail avec l'impossibilité de lancer des analyses et de les surveiller pendant la pause déjeuner.

> *Et les parkings, aussi, je pense que ça va être vraiment la galère.il n'y en a pas (Ingénieur)*

> *Là-bas, il faudrait déjà pousser un petit peu les murs pour arriver à rentrer tout le matériel qu'on a actuellement. Donc, il y a eu, apparemment, des problèmes… des problèmes dans les mesures qui ont été prises. Ils se sont trompés de matériel. (Technicien de laboratoire)*

> *Il y a une perte de convivialité, puisqu'il n'y a plus de salle de repos commune, etc. Et que c'est, à mon avis, une grosse, grosse erreur, parce que c'est là que se fait le liant d'une équipe. C'est là qu'on dénoue les tensions, les problèmes, qu'on fait le débriefing informel (Biologiste)*

La quasi-totalité anticipe une dégradation plus forte des conditions de travail pour les techniciens et aides de laboratoires : crainte d'une énorme machine avec des techniciens devenant des « numéros » ou « robots », des tailles d'équipe trop importantes pour maintenir les liens interindividuels, des horaires difficilement compatibles avec la vie de famille, un contenu du travail moins valorisant.

> *D'un point de vue des techniciens, j'ai la crainte de cette espèce d'énorme machine dans laquelle ils vont devenir des numéros (Biologiste)*

> *Les techniciennes, elles se font du souci pour savoir comment vont être organisés les horaires ? À savoir si les horaires de travail seront compatibles avec … enfin, seront facilement compatibles avec une vie de famille ? À savoir si on ne va pas les faire rentrer trop tôt ou trop tard, ou rester trop tard le soir ? (Ingénieur)*

> *Là, ce qui est intéressant, aujourd'hui, c'est que je prends un dossier et que j'arrive à le suivre du début jusqu'à la fin. Si on est complètement mutualisé et qu'on est tous complètement attitré à une*

technique, ça va complètement changer notre travail. J'aurai plus de mal à donner du sens à mon travail, et pour moi, c'est fondamental. Donc, c'est vrai qu'il y a une crainte. (Technicien de laboratoire)

Ce qui peut freiner, bien, c'est la mutualisation à outrance qui va faire qu'on va devenir des robots, et non plus garder, un petit peu notre indépendance et notre savoir-faire (Technicien de laboratoire)

Si je suis sur le plateau technique automatisé, là, ça va être chaud, là, quand même. Bien, parce que ce sera l'usine. …on va se retrouver sur les grandes chaînes d'automates dont je vous ai parlé. C'est quand même moins intéressant. (Technicien de laboratoire)

S'il faut avoir une polyvalence totale, c'est sûr que ça va être…. Déjà, il va falloir se reformer sur beaucoup de secteurs qu'on ne connaît pas. Et après, le problème, c'est que plus on est polyvalent… et… le problème c'est que moins on est compétent. (Technicien de laboratoire).

Par ailleurs, certains ne comprennent pas l'intérêt d'intégrer leur département sur le site unique pour différents motifs : risque de casser un fonctionnement d'une équipe qui marche bien, risque de dégradation des chances de survie des patients (greffons) liés aux pertes de temps (éloignement des services médicaux clients, séparation physique des services production et contrôle qualité).

Changement c'est plus subi. Parce que c'est vrai que, moi, je suis très bien ici. On fonctionne super bien. Donc, c'est vrai qu'on ne voit pas l'intérêt de changer (…) Le modèle sur lequel on travaille, nous, il va être complètement cassé, oui. Ça, c'est sûr. (Ingénieur)

On a des habitudes de travail dans le groupe. On va être dilué dans un plus grand groupe. Je ne suis pas sûr que les gens aient la même façon de travailler, aussi rigoureuse, on va dire, peut-être que nous. (Technicien de laboratoire)

Dans d'autres services, il y en a, bon, c'est "tranquillou". Donc, le danger, c'est que ça déteigne jusqu'à chez nous, quoi, et qu'on finisse comme un service classique hospitalier, hors soins, hors soignants. C'est là où ça glande, quoi. Les gens à 16h00, ils se barrent. (Ingénieur)

Là, on travaille dans des super conditions parce qu'il y a la rue à traverser et on est dans le service avec qui on travaille directement. (…) L'éloignement d'avec le service avec lequel on travaille, ça nous fait peur (…). Parce qu'on est dans un service où on a, encore, beaucoup d'empathie pour le patient. (…) enfin, voilà, on cherche à délivrer un produit le meilleur possible. Et ces délais vont faire qu'on va perdre en qualité de produit. Et nous, ça nous embête (Technicien de laboratoire)

Là, on a le laboratoire de contrôle qualité qui est en lien direct avec les salles blanches, par des sas. (..) C'est très important, parce qu'il y a des manips, il faut qu'on les fasse dès que ça sort. En fait, on a une mort cellulaire qui est très rapide (...) Ici, il y a un électroaimant. Donc, on entend l'électroaimant se déclencher. Tout de suite, c'est devenu un réflexe de Pavlov. On entend l'électroaimant, on lève le nez et on regarde ce qu'il y a dans le passe-plat. Et du coup, on réagit très rapidement, quoi. Là, on n'aura plus ce confort-là. (Technicien de laboratoire)

Est-ce qu'on sera capable, avec plusieurs labos, de s'organiser pour… voilà, mettre ce qui est en urgence sur l'appareil. Et dire aux autres : " non, mais, désolé. (Ingénieur)

3.2. Des perceptions du changement variable selon les catégories de salariés

*** Biologistes : un changement relativement bien accepté.**

Dans la catégorie Biologistes, le changement est plutôt relativement bien accepté, ils sont relativement bien informés même s'ils délèguent pour la plupart le travail de suivi, notamment à leurs ingénieurs. Ils perçoivent le changement soit comme positif d'un point de vue médical, ou encore au regard de leurs conditions de travail actuelles (locaux vétustes, menace pour l'accréditation) malgré le temps d'adaptation nécessaire, soit comme une absence de menace au regard des problèmes immédiats (fort turn-over, retards, changement permanent) :

D'un point de vue médical, c'est très enrichissant. Parce que c'est l'occasion de mieux se connaitre, et que les choses vont toujours mieux quand on se connait (Biologiste)

On a eu 6 départs, une année, de techniciens, sur une équipe de 16. Cela a plus secoué notre équipe que de déménager dans le bâtiment unique (….) Nous avons une situation actuelle de tel retard que le déménagement c'est no stress (…) On n'est jamais préparé au changement, parce que les choses évoluent. Mais, le changement, il est là, tous les jours dans notre service. Donc, il ne sera pas pire dans le futur labo (Biologiste).

*** Cadres et ingénieurs : perspectives de carrière et de montée en compétences**

Dans la catégorie Cadres de Santé, le changement semble bien perçu pour plusieurs raisons : les interrogés se disent plutôt bien informés et se considèrent associés au projet. Egalement ils perçoivent une opportunité de développer des compétences. Les cadres de santé devant changer de poste tous les 7-8 ans, le regroupement peut faciliter la mutation (du fait des échanges plus nombreux entre les laboratoires) ou ouvrir des opportunités, par exemple la mutation sur des fonctions transversales. En d'autres termes, la perspective de changement de poste est perçue comme facilitée et moins déstabilisante avec le regroupement sur un site unique. Dans la catégorie Ingénieurs, la majorité sont bien informés, fortement impliqués dans le projet et perçoivent le changement comme une opportunité de montée en compétences (suivi du projet), d'évolution de carrière et de mutation sur des fonctions transversales (qualité, etc.).

On a la cadre médicale qui est dans le service, qui est attachée au service et qui gère tous les aspects de, à la fois de gestion des ressources humaines, de gestion du temps de travail et de plein de choses. Mais visiblement, d'après ce qu'on sait, on sait que là-bas, ce sera différent et que les cadres seront plutôt sur des missions que sur une activité (Ingénieur)

*** Techniciens de laboratoires : incertitudes, perception d'une QVT future dégradée**

Dans la catégorie Techniciens de laboratoires, il faut distinguer les techniciens référents plutôt bien informés et associés au projet, les techniciens spécialisés moins impactés dans leur travail quotidien par le changement même s'ils ont de multiples interrogations sur les modalités du changement, les techniciens routine très inquiets par les risques de dégradation de leurs conditions de travail, et les techniciens pré-analytiques fortement concernés par les suppressions de postes. Les réductions d'effectifs annoncées inquiètent les techniciens de laboratoires fonctionnant déjà en flux tendus. Plus globalement, la majorité des acteurs interrogés mettent en avant un risque de perte de sens au travail liée à une dévalorisation des tâches effectuées (étendue réduite des tâches), des tailles d'équipe trop importantes pour maintenir les liens interindividuels, voire une polyvalence à outrance conduisant à une perte de compétences.

- Réduction d'effectifs difficiles pour les départements travaillant en flux tendus
  Ce qui leur fait peur, c'est l'épée de Damoclès de la suppression de postes. Parce qu'il y en a qui ne sont pas titulaires (…) et puis, la 2ème chose qui fait peur, qui est le corolaire du premier, c'est qu'on est déjà à flux tendus au niveau de la pression et qu'ils se disent que si on est encore moins nombreux, ça va être encore pire (Biologiste)

- Perte de sens au travail pour les techniciens
  Là, ce qui est intéressant, aujourd'hui, c'est que je prends un dossier et que j'arrive à le suivre du début jusqu'à la fin. Si on est complètement mutualisé et qu'on est tous complètement attitré à une technique, ça va complètement changer notre travail. J'aurai plus de mal à donner du sens à mon travail, et pour moi, c'est fondamental. Donc, c'est vrai qu'il y a une crainte. (Technicien de laboratoire)

  S'il faut avoir une polyvalence totale, c'est sûr que ça va être…. Déjà, il va falloir se reformer sur beaucoup de secteurs qu'on ne connaît pas. Et après, le problème, c'est que plus on est polyvalent… et… le problème c'est que moins on est compétent (Technicien de laboratoire)

- Sentiment de devenir des robots, automates
  Ce qui peut freiner, bien, c'est la mutualisation à outrance qui va faire qu'on va devenir des robots, et non plus garder, un petit peu notre indépendance et notre savoir-faire (Technicien de laboratoire)

  Si je suis sur le plateau technique automatisé, là, ça va être chaud, là, quand même. Bien, parce que ce sera l'usine. …on va se retrouver sur les grandes chaînes d'automates dont je vous ai parlé. C'est quand même moins intéressant (Technicien de laboratoire)

Des horaires plus difficiles et une perte de flexibilité dans la gestion des plannings

Si je dois finir à 20h00, je n'aurai plus de trains. Donc, voilà, ça va faire tout un problème d'organisation, pour moi, personnellement. Mais je pense pour les collègues, aussi, qui vont chercher des enfants en centre de loisirs ou des choses comme ça. Ça finit, généralement, à 18h30. En finissant à 18h00, on peut. En finissant à 19h00, on ne peut plus (*Technicien de laboratoire)*

Petite équipe, encore une fois. Donc, les plannings, c'est nous qui les gérons nous-mêmes. Dans le nouveau bâtiment, comment ça va se passer ? (Technicien de laboratoire)

Dégradation de l'environnement physique de travail

On passera dans la pièce, avec un bruit pas possible, parce qu'ils font du bruit. 3 appareils qui font du bruit toute la journée, voilà, on va passer son temps là. Je ne sais pas si les gens vont tenir longtemps (*Technicien de laboratoire)*

Moi, si je le visualise comme un très gros open space, le plus pénible c'est le bruit (…) Et c'est vrai qu'on est dans un brouhaha permanent. Le téléphone, il sonne. Il sonne toute la journée. Et c'est vrai que le bruit, c'est très pénible. Alors, tout dépend de comment ils vont arriver à insonoriser (Technicien de Laboratoire)

Toutefois, pour une minorité de techniciens, le changement peut conduire à des opportunités de carrière ou des prises de responsabilités comme technicien référent, avec cependant de fortes incertitudes sur les possibilités réelles, vu le poids limité du biologiste responsable du laboratoire par rapport à l'équipe de biologistes sur le site unique.

Oui, de nouvelles mobilités, promotions, changement. J'ai fait un bilan de compétences, moi, l'année dernière, parce que ça fait 10 ans que je travaille et que je ne me vois pas, forcément, technicienne toute ma vie. Donc… donc, je me dis que ça va dans ce sens-là, même si je suis bien, là, aujourd'hui. Enfin, voilà, pourquoi pas ? Demain, changer ? Je ne suis pas fermée du tout. (Technicien de laboratoire)

Et elle m'a dit que je serais référente en mycologie. Mais ce ne sera pas la seule biologiste … C'est un bio parmi, je ne sais pas, une trentaine. Donc, elle n'aura aucun poids pour dire… si tout le monde est contre. (Technicien de laboratoire)

*** Aides de laboratoires et administratifs : la menace liée aux réductions d'effectifs**

Enfin, les aides de laboratoire et les administratifs sont fortement concernés par les suppressions de poste (de l'ordre de la moitié des effectifs) et se perçoivent comme la « *dernière roue du chariot* ». Les administratifs rencontrés ne se projettent pas sur le site unique et cherchent à rebondir à travers des projets personnels (réorientation vers un autre métier via la formation), ou refusent toute idée de mutation (après 25 ans dans le service). Les aides de laboratoire subissent le changement, en essayant pour certains de s'adapter pour se rendre « indispensable » (mise en avant de leur relationnel contribuant à la cohésion et acceptation du projet).

Le but du jeu, c'est de rendre des postes. Autant, entre guillemets, être volontaire et de laisser celles qui veulent rester véritablement (Administratif)

Moi, je l'ai dit clairement à mon chef de service. Je l'ai dit clairement au coordinateur du pôle. Je ne souhaite pas quitter la biochimie. Ça fait 25 ans que je m'y investis (Secrétaire Médicale)

70 postes à rendre, cela m'a fait mal au cœur, des départs à la retraite non remplacés, idem pour les absents. Ils insistent sur la formation pour aller dans un autre pôle, ils demandent ce qu'on souhaite faire lors de l'entretien annuel. Les départs ont déjà commencé, c'est très difficile, cela passe car tous font de leur mieux, mais certains très inquiets, ne dorment pas. (Aide de Laboratoire)

De mon côté, ça m'inquiète, parce que je ne sais pas comment … Le labo parasito, (…). Il va être avec bactério et virologie, dans un étage. Donc, déjà, bactério, ils sont 4 aides labo. Moi, je suis seul à la parasito. Alors, je ne sais pas. … Mais bon, en 2020, on verra. Je sais pas.....je ne

m'inquiète pas parce que je fais mon boulot bien. Je fais les choses bien. Je bosse bien, donc, je n'ai pas à m'inquiéter. » (Aide de laboratoire)

Ces premiers résultats montrent que la quasi-totalité des interviewés anticipent une QVT dégradée pour les techniciens ou aides de laboratoires et administratifs. Pour les biologistes, ingénieurs et cadres de santé, le changement ouvre des perspectives positives : travail médical plus enrichissant pour les biologistes, opportunités de carrière ou montée en compétences pour les ingénieurs et cadres de santé. Même s'ils perçoivent des risques en termes d'environnement physique (absence de parking, bureaux plus petits), et de plus grande distance avec leurs équipes, globalement les gains de ressources sont supérieurs aux pertes. D'autant plus que les mutations annoncées (prescription connectée, accréditation totale) participeront à enrichir leur travail et accroitre leurs responsabilités.

4. Discussion et conclusion

Si le concept de QVT est peu stabilisé (Tavani et al., 2014), cette recherche exploratoire contribue à identifier dans un contexte de changement une dimension relativement absente dans les définitions de la QVT (ANACT 2007, 2015) : le sens du projet de changement perçu comme primordial de façon collective pour donner un sens au travail, et donc pour la qualité de vie au travail projetée. Si le projet fait sens pour la quasi-totalité des laboratoires (mutualisation, accréditation) sous la condition qu'il ne soit pas dominé par la seule logique financière, il peut mettre en péril l'identité attachée au laboratoire, ainsi que la qualité des liens interpersonnels dans les laboratoires à ambiance plutôt familiale.

Les résultats de la recherche exploratoire montrent que si les cadres de santé et ingénieurs perçoivent des opportunités de carrière ou montée en compétences, la quasi-totalité des techniciens de laboratoires et administratifs (personnel en majorité féminin) craignent une perte de sens du travail (variété et étendue des tâches, enrichissement des tâches), des horaires rendant difficiles la conciliation vie professionnelle/vie privée encore plus avec une gestion plus rigide et centralisée des plannings (flexibilité aidant à supporter les multiples contraintes). Et surtout ils redoutent des conditions de travail encore plus dégradées : surcharge de travail liée aux réductions d'effectif, plateau technique (open space) bruyant avec les automates, mais aussi des relations interpersonnelles au sein des équipes plus lâches.

La stratégie de changement est globalement bien comprise et intégrée, mais les fortes incertitudes sur les modalités futures de fonctionnement sont vécues de façon très différente selon les catégories de personnel. Pour la quasi-totalité des ingénieurs, cadres de santé, voire aussi des techniciens référents, les incertitudes sont couplées avec l'espoir (Brashers, 2001 ; Hogan et Brashers, 2009) de gain de ressources (Hofboll, 1989, 2001, 2002, 2011, 2012) en termes d'évolution de carrière et de compétences, contribuant à améliorer leur représentation de leur qualité de vie au travail projetée. A contrario, pour les catégories de personnel non cadres, les fortes incertitudes sur les modalités futures de fonctionnement sont couplées avec une perception de menaces ou pertes multiples de ressources (Hofboll, 1989, 2001, 2002, 2011, 2012), voire même d'emploi pour les aides de laboratoires et les administratifs, dégradant leur représentation de leur qualité de vie future.

Plus précisément, nous montrons tout d'abord, que le changement s'accompagne d'une projection de la création de représentations autour de la QVT. Ces représentations sont d'autant plus génératrices de stress que l'incertitude autour du changement est importante. Par ailleurs, les résultats de la recherche indiquent que lorsque le changement est perçu comme une opportunité de gains de ressources (telles que par exemple, une prise de responsabilité, une montée en compétence, une promotion envisageable…), les salariés acceptent plus facilement le changement et leurs représentations de la QVT future est positive. En revanche, lorsqu'il est perçu comme une menace de pertes de ressources (perte d'autonomie dans le travail, d'enrichissement du travail, de soutien social entre collègues, d'horaires de travail flexibles…), les salariés subissent le changement, n'y adhèrent pas et leurs représentations de la QVT anticipée est négative. Ces résultats sont conformes à la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll.

Les premiers résultats de cette recherche exploratoire ouvrent des perspectives pour améliorer la conduite du changement, notamment l'importance de la communication organisationnelle : informer les employés sur leurs futures tâches, et modalités de travail (Van der Hoff et De Ridder, 2004, Elving 2005). Faute d'informations, les individus tendent à cristalliser leurs vieilles croyances, leurs peurs et à se recentrer sur leurs propres intérêts au détriment de ceux de l'organisation (Hirschhorn, 1983). Cette communication organisationnelle peut se réaliser à travers des groupes de travail transversaux chargés de mener une réflexion au plus près du terrain, voire encore par la nomination de coordinateurs (chefs de projet). Par

ailleurs, il est important que la présentation du projet de changement par l'équipe de direction et les managers lors des réunions, mette en exergue les gains de ressources offerts par le changement afin que les acteurs concernés par le changement le perçoivent comme une opportunité (et non comme une menace) améliorant ainsi la représentation de leur QVT projetée et leur adhésion au changement.

Cette recherche présente un certain nombre de limites et autant de perspectives. Le contexte spécifique du changement, laboratoires de biologie médicale et hôpital public, ne permet pas de généraliser les résultats. La collecte de données par entretiens peut induire des biais, même si nous avons veillé à garantir l'anonymat, et à sélectionner les interviewés hors les cadres de santé partenaires du projet. Par ailleurs, il aurait été judicieux d'identifier le rôle des cadres de santé (autrement dit des managers de proximité) dans l'acceptation et la légitimation du changement auprès des collaborateurs car comme le soulignait déjà Nonaka en 1988, et plus récemment les résultats des travaux de Fergelot (2015) « *le changement ne se fait ni par le haut, ni par le bas, mais par le milieu* ». Cependant, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives méthodologiques et théoriques sur la qualité de vie au travail anticipée dans un contexte de changement. Conduire le changement en pensant QVT permettrait de réconcilier les approches organisationnelles et individuelles.

Bibliographie

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. (2013), *Conduite du changement, concepts clés*, Dunod, Paris.
Balogun, J. (2006), "Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes", *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
Boiteau K. (2016), « La sociologie de la traduction comme révélateur des freins et des facilitateurs de la conduite du changement à l'hôpital public. Le cas du projet de fidélisation du personnel infirmier de psychiatrie », *Thèse de Doctorat NR en Sciences de Gestion*, Université d'Aix-Marseille.
Brashers D.E. (2001), "Communication and uncertainty management", *Journal of Communication*, 51(3), 477-497.
Burke, R. J., Cooper, C. L. (2000), *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*, Wiley-Blackwell.
Cherkaoui W., Montargot N. et Yanat Z. (2012), « Changement organisationnel et déterminants du stress : Etude exploratoire du stress par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc », *Question(s) de Management*, 1, 41-55
Cherkaoui, W., Montargot, N., Jahmane, A. (2015), « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres », *26ème Congrès Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Montpellier.
Commeiras N. (1997), « La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines : une illustration dans l'industrie métallurgique », in M. Tremblay et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?* Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 279-303
Côté N., Bélanger L. et Jacques J. (1994), *La dimension humaine des organisations*, Gaëtan Morin éditeur.
Creswell, J. W. et Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
Dahan, M., Gallot, A.M., et Ballereau M. (2009), « La biologie médicale, cœur de métier hospitalier : Enjeux de la réforme », *Revue hospitalière de France*, 531, 8-11.
David, A. (2000), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en science de gestion ? », in David, A., Hatchuel, A. and Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, Paris, 193-211.
Elving W.J. (2005), "The role of communication in organizational change", *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.
Fergelot V. (2015), « Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal », *Thèse NR en Sciences de Gestion*, Université de Rennes 1.
Glouberman, S., Mintzberg, H. (2001), "Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation", *Health Care Management Review*, 26(1), 56-69.
Hansez I., Grisard A., De Keyser V., De Zanet F., D'Hoore W. et Vandenberghe C. (2004), « L'impact des changements vécus par les travailleurs sur le bien-être au travail : analyse de la base de données flexihealth », *13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations*, Bologna.
Hirschhorn L. (1983), *Cutting back: Retrenchment and redevelopment in human and community services*, Jossey-Bass Inc Pub.

Hobfoll, SE. (1989), "Conservation of resources", *American Psychologist*, 44, 513-524.
Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory", *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
Hobfoll, S. E. (2002), "Social and psychological resources and adaptation", *Review of general psychology,* 6(4), 307-324.
Hobfoll, S. E. (2011), "Conservation of resource caravans and engaged settings", *Journal of occupational and organizational psychology,* 84(1), 116-122.
Hobfoll, S. E. (2012), "Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources", *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 75(3), 227-232.
Hogan T.P. et Brashers D.E. (2009), "The theory of communication and uncertainty management: Implications from the wider realm of information behavior", *Uncertainty, information management, and disclosure decisions: Theories and applications*, 45-66.
Kanter, R.M. (2001), Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow, *Harvard Business School Press*, Cambridge.
Kivimäki 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,* 20, 971-975.
Lewin K. (1975), *Field Theory in Social Science*, Mountain, Greenwood Press, MIT.
Mack D.A., Nelson D.I. & Quick J.C. (1998), "The stress of organizational change: a dynamic process model", *Applied Psychology: An international Review*, 47, 219-232.
Miles, M. B., Huberman, A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes.* De Boeck et Larcier.
Minvielle E., Contandriopoulos A. P. (2004), « La conduite du changement », *Revue Française de Gestion,* 3, 29-53.
Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, *29*(3), 9-18.
Pelletier J. (2015), « La QVT, une voie pour innover », *La revue des conditions de travail*, 3, ANACT, 16-24.
Pettigrew A.M. (1985), *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell Publishers.
Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001), Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
Pichault, F. et Cordet A. (1996), « Approches du changement et mode d'évaluation : la notion de performance revisitée », *Actes du 7ème Congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, 412-422.
Pichault, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques,* Bruxelles, De Boeck.
Pichault, F. (2013), *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, De Boeck.
Pollard, T. M. (2001), "Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty", *Work & Stress*, 15(1), 14-28.
Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2006), "Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective", *Journal of applied psychology*, 91(5), 1154-1162.
Remoussenard C., Ansiau, D. (2013), « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [Online], 15-1 | 2013, URL : http://pistes.revues.org/3337
Tavani J.L., Lo Monaco G., Hoffmann-Hervé L., Botella M. et Collange J. (2014), « La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75, 160-170.
Vaillancourt R. (2006), *Le temps de l'incertitude - du changement personnel au changement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec.
Van den Hoff B. et De Ridder J.A. (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, *8*(6), 117-130.
Voillot S. (2016), Le travail, outil de gestion ou Comment enrichir le reporting par la réalité des situations de travail, *Gestions Hospitalières*, 552 : 12-16.
Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
Yin, R. K. (2017), *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

L'EVALUATION DU RISQUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE GUADELOUPEENNE POUR UNE MEILLEURE MAITRISE (ESSAI THEORIQUE)

Taoufik DAGHRI
Professeur d'Université
Université Mohamed V, Souissi, Salé

Sara NAIT SLIMANE
Doctorante Chercheur en audit social, structure : entrepreneuriat et développement local
Université Mohamed V, Souissi, Salé
saranaitslimane@gmail.com

Résumé :
Le risque dans les entreprises guadeloupéennes occupe une place importante en particulier le risque social, les mouvements de grèves répétitifs et les climats qui ne cessent de se dégrader dans les entreprises, la fonction ressources humaine avec son développement hésitant dans les entreprises de la Guadeloupe, ces éléments expliquent le malaise social qui règne dans les entreprises guadeloupéennes jusqu'à nos jours.
Notre communication vise à traiter de manière conceptuelle les outils permettant d'évaluer correctement le risquer social présent dans les entreprises guadeloupéennes afin de pouvoir le maitriser.
l'entrepreneur est un preneur de risques , il doit prendre le soin d'identifier et de quantifier les risques qui se présentent et de pouvoir les gérer par conséquent , le risqué social étant difficilement quantifiable pousse les dirigeants à l'ignorer ce qui engendre des coûts en terme de perte d'efficacité , de chiffre d'affaire et de désengagement des salaries ce qui résulte à une détérioration de l'image de l'entreprise vis à vis de ses parties prenantes , ces coûts peuvent compromettre à l'avenir de l'entreprise , ainsi une évaluation correcte et globale du risque social permettra aux entreprises guadeloupéennes de réduire les coûts des mouvements de grève et de malfaçons et de faire face à la dégradation du climat social et de définir ainsi les grands axes d'une politique sociale adéquate .
Notre communication vise en premier lieu à analyser les risques auxquels les entreprises de la Guadeloupe sont confrontées sur le plan social, dans un second temps nous allons proposer les outils d'évaluation du risque social pour une meilleure maitrise afin de réduire les coûts pouvant ainsi compromettre à la survie et à l'avenir de l'entreprise guadeloupéenne.
Mots clés : Risque social, climat social politique sociale, style de management

1. Risque social en Guadeloupe : état de l'art

La notion de risque ne cesse d'occuper de plus en plus une place importante dans la littérature des organisations, elle tend à constituer une spécialité dans les sciences de gestion "la gestion de risques" qui consiste à :

- Identifier les sources de risques pesant sur l'environnement interne et externe de l'entreprise
- La prévention, le suivi la gestion des sinistres quand ils se produisent dans le temps et dans l'espace.

En Guadeloupe les grèves sont récurrentes depuis 1990, il s'agit d'identifier les principaux risques susceptibles de menacer la vie d'une entreprise, selon Cohen E (1995) un risque correspond à un fait imprévisible ou à tout incertain susceptible d'affecter l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats" le risque est une source de moins-value.

Le risqué social constitue l'un des risques majeurs pouvant menacer la survie de toute entreprise, les risques de grèves en font partie.

Selon Martory B.1993 " l'observation sociale dans l'entreprise" cahier français n°262 DOC française P39-44 "le risqué social est un dysfonctionnement qui résulte d'une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation , qui trouve ou partie de ses origines dans la modification du comportement des salariés " il génère un coût à court , moyen et long terme supporté par l'entreprise qui le subit , parmi les risqué sociaux nous trouvons les risques de grève , en Guadeloupe les grèves répétitives dans les différents secteurs : secteur des services est le plus touché (38%) suivi par le commerce et le BTP (37%,21%) (1990-1996)
Selon les enquêtes de satisfaction INSEE en 1996 : les motifs de grève en Guadeloupe son presque les mêmes (36% les revendications salariales ,35% l'emploi, 15% les conditions de travail, 13% les besoins d'estime et de réalisation personnelle)
Les risques sont des vecteurs d'entropie des systèmes organisés, afin de les maitriser il s'agit d'analyser la relation qui lie l'entreprise à son environnement, ce qui permet à l'entreprise de développer une vision citoyenne assurant ainsi plus de responsabilité vis à vis de ses parties prenantes.

De ce fait, le risque social peut résulter de la politique sociale de l'entreprise son style de management, les conditions de travail et de sa manière de communiquer avec ses différents interlocuteurs, ces facteurs sont maitrisables par toute entreprise, par contre le risque peut résulter aussi de quelques facteurs qui échappent à l'entreprise tout à fait comme le cadre institutionnel et les traditions locales … Tout entrepreneur est preneur de risques, il est légitime pour lui de savoir les identifier et les mesurer ainsi que les gérer correctement. Le risque social est difficilement mesurable en raison de sa dimension comportementale, car dans la plupart des cas, ce type de risque est associé aux comportements des dirigeants et des managers.

Le risque social doit être pris en compte, vu que son émergence peut coûter énormément à toute organisation :
Les grèves quant à elles entrainent des pertes immédiates en termes de chiffre d'affaires. Un climat social dégrade contribue à une perte d'efficacité, une démotivation des salariés, une baisse de la productivité, le turn-over, une ambiance défavorable qui se traduit par des rigidités organisationnelles (manque de communication, démotivation des collaborateurs et absence de la prise d'initiative, manque de confiance) …

⇨ Ces coûts compromettent à la pérennité et à la survie de toute entreprise.

2. Les conditions de travail en Guadeloupe :

Dans un contexte de mondialisation de l'économie le monde du travail connait, depuis plusieurs années d'importantes évolutions organisationnelles qui se traduisent par une intensification du travail sans pouvoir échapper aux conséquences d'une économie de marché, la Guadeloupe petite économie insulaire, reste encore relativement épargnée par de profondes mutations et le contexte de travail conserve en partie son caractère artisanal.

Les organisations ouvrières en Guadeloupe ont connu un nombre important de grèves depuis 1950, l'objectif était de faire appliquer aux Antilles les mesures sociales adaptées par le gouvernement issu du conseil national de la résistance :

- Salaire minimum
- Sécurité sociale
- Allocations familiales
- Droits à la retraite et aux congés payés

Selon une enquête en 2013, aux Antilles Guyane, les contraintes physiques impactent plus souvent les conditions de travail ,36% des salariés déclarent au moins trois contraintes physiques (rester longtemps debout, rester longtemps dans une posture pénible, déplacer les choses Lourdes) quant à la pénibilité physique (56% des salariés en Guadeloupe y sont confrontés)

Des contraintes physiques plus fréquentes :

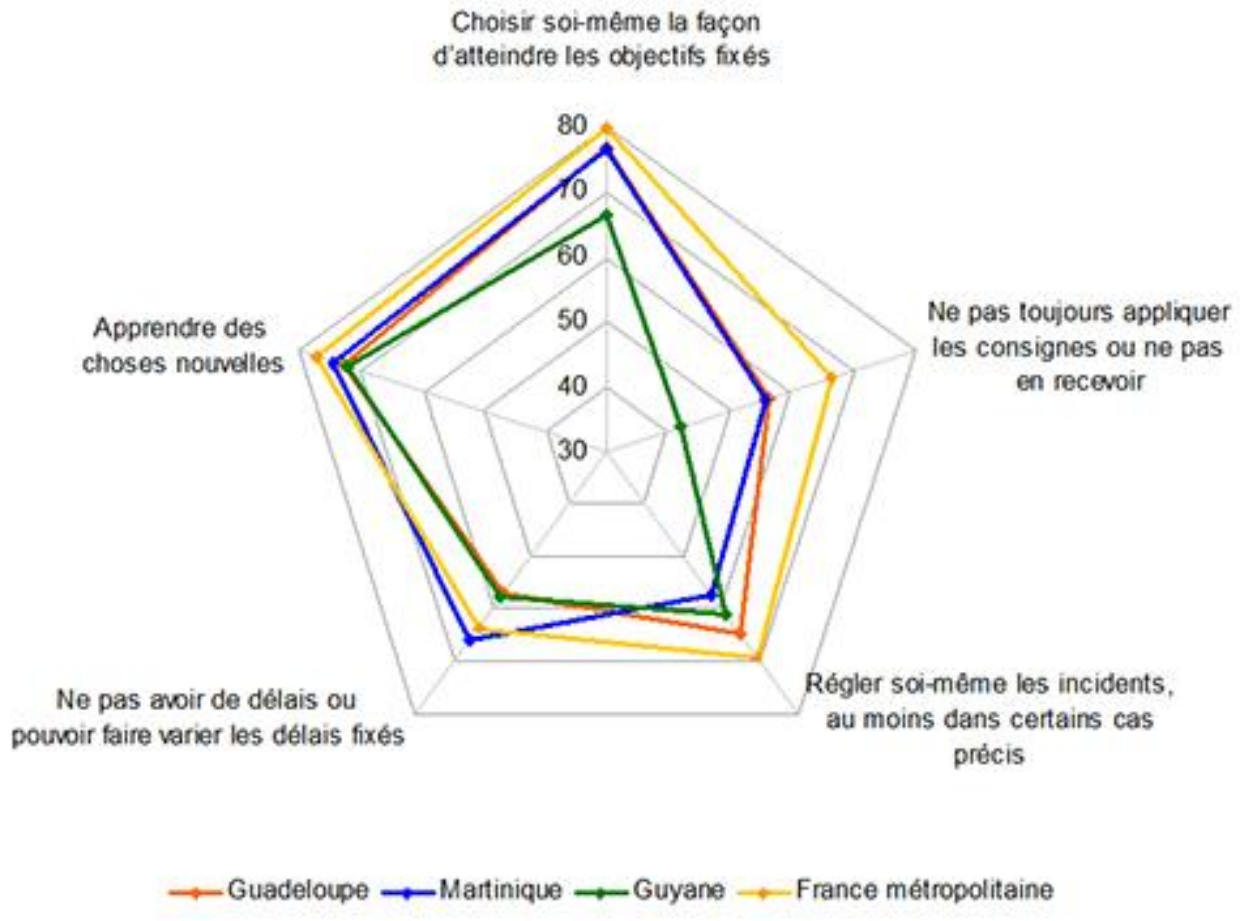
	France métropolitaine	Guadeloupe	Martinique	Guyane
au moins 3 contraintes de rythme	35,2	26,7	27,0	33,1
au moins 3 contraintes physiques	34	36	35	35

Source : enquête Conditions de travail 2013 (INSEE.FR)

Il est remarquable que la Guadeloupe est la plus touché au niveau national par les contraintes physiques.

L'enquête de 2013 a fait ressortir un autre constat, les marges d'initiatives sont faibles en Guadeloupe : 44% des salariés appliquent strictement les consignes alors qu'ils sont 33% au niveau national. Une part plus faible des salariés a le sentiment d'apprendre de nouvelles choses.

Figure – Une application des consignes plus stricte - Part des salariés déclarant (en %)



Source : Enquête Conditions de travail 2013(INSEE.FR)

Note de lecture : Au niveau national, 80 % des salariés peuvent choisir eux-mêmes la façon d'atteindre les objectifs fixés, ils ne sont que 77 % en Guadeloupe et en Martinique et 66 % en Guyane.
Champ : Salariés.

La Guadeloupe est caractérisée par un environnement de travail "traditionnel", peu de souplesse, marges de manœuvre limitées … des éléments qui peuvent contribuer à la dégradation du climat social de toute organisation et favoriser l'émergence du risque social. L'entreprise se trouve interpellée à toute une série de risques nouveaux et sa manière de les gérer peut jouer sur son image auprès de ses parties prenantes : des conséquences sur l'environnement, des risques d'accidents, de catastrophes et des risques psychosociaux …

3. Mesures à prendre pour maitriser le risque social :

La lutte contre les risques sociaux se fait à travers une remise en cause des pratiques jugées abusives, soutenir l'encadrement des salariés à travers des actions de formation et d'encadrement au profit des managers quant à l'animation de leurs équipes. Il est également envisageable de mettre en place une politique de veille sociale pertinente pour prévention des risques sociaux dans une perspective de sécurisation.

Selon Hubert landier dans son livre "management du risqué social" (2012) :
Ces risques font de plus en plus l'objet d'audits, ces audits peuvent être de nature différentes

- **Des audits de conformité** : consistent pour un auditeur indépendant de vérifier si l'entreprise respecte effectivement un certain nombre de prescriptions, soit qu'elles présentent un caractère légal, soit que l'entreprise s'y engage volontairement, soit que ses prescriptions donnent lieu à l'attribution d'un label de tels audits sont fondés sur l'existence d'un référentiel précis (celui de la norme ISO 26000)
- **Les audits fondés sur l'opinion** : exprimés par les salariés eux même (audit du climat social, audit des risques psychosociaux). Ces audits sont menés sous forme d'enquêtes d'opinions fondé sur un référentiel validé donnant la possibilité de procèder à des comparaisons d'une entreprise à une autre (benchmarking)

Hubert Landier a également proposé dans son ouvrage un modèle de référentiel visant à documenter la réalité sociale de l'entreprise il s'agit de vérifier les points suivants :

A- <u>Degré de cohésion du corps social :</u>
- Qualité d'ambiance au travail
- Degré de cohésion entre les équipes de travail

B- <u>Relations au travail avec l'encadrement à proximité :</u>
- Respect manifesté par l'encadrement envers le personnel
- Prise en compte des suggestions d'amélioration
- Reconnaissance par l'encadrement des efforts accomplis

C- <u>Perception des méthodes de management :</u>
- Qualité de la communication interne de l'entreprise
- Clarté des critères d'augmentation individuelle du salaire
- Qualité de l'intégration des nouveaux embauchés
- Visibilité sur la possibilité d'évolution professionnelle

D- <u>Perception du comportement de la direction :</u>
- Adaptation des décisions de la direction aux réalités du terrain
- Visibilité de la politique poursuivie par la direction
- Prise en compte par la direction des préoccupations et des souhaits du personnel

E- <u>Perception des relations collectives au travail :</u>
- Efficacité des instances de représentation du personnel
- Possibilités de recours en cas de difficultés personnelles

F- <u>Perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise :</u>
- Pérennité de l'emploi
- Qualité des relations avec les clients et les usagers

G- <u>Conditions de travail :</u>

- Adaptation des Moyens par rapport aux exigences de résultats
- Degré d'autonomie dans l'exécution des tâches
- Existence ou non de périodes régulières de surcharge de travail
- Degré de variété des tâches

Les attentes de l'être humain sont nombreuses, il est soucieux de sa santé, du sens qu'il peut donner à son activité, les possibilités d'évolution personnelles, l'équilibre qu'il peut trouver entre vie personnelle et vie professionnelle. L'humain a tendance d'évaluer la contribution de l'entreprise aux domaines se rapportant à l'existence humaine.
Les audits du climat social représentent des pistes pour l'entreprise pour contribuer au développement humain de ses salariés et leur garantir les conditions favorables de travail.

Conclusion

Le risque social constitue une menace pour toute entreprise, malgré qu'il est dans la plupart du temps négligé par les dirigeants des entreprises, il constitue une source de dégradation du climat social de toute entreprise, il doit être traité, évalué et analysé avec autant d'attention que les autres types de risques, les audits de climat social, les enquêtes de satisfaction auprès des travailleurs peuvent pousser l'entrepris à s'investir dans les domaines du social.

La Guadeloupe petite économie insulaire confrontée aux risques sociaux voit la dégradation du climat social de ses entreprises et l'accroissement des épisodes de grève ... cependant les entreprises doivent s'investir par le biais des outils présentés ci-dessus afin de pouvoir évaluer correctement le risque social et les conséquences y afférents pour une meilleure maitrise.

Bibliographie

Aguer, O. (2003). « 10% des emplois ne sont pas déclarés aux Antilles-Guyane », *Antilles éco*, Insee, n°56 : 17-18.
Angeon V., Suffache P. (2010) « les petites économies insulaires et le développement durable : des réalités locales résilientes »
Baris S. (AFD/FEV2012/ la crise de 2009 en Guadeloupe : le rôle des statistiques dans le dialogue social » science pro. CERI
Célimène, F. et P. Watson (1991). *Économie politique caribéenne*, Économica, Paris.
Cerc-karthala (2000) « servitude et oppression dans les Amériques de la période coloniale à nos jours »
Emeri, C., J-P. Sainton, F. Reno et J. Mérion (2000). *La question statutaire en Guadeloupe, en Guyane et en Martinique : Éléments de réflexion*, Jasor. Pointe-à-Pître.
Honychurch, L. (1995). *The Dominica story, a history of the island*, Macmillan, London.
INSEE.FR « enquête sur les conditions de travail 2013"
Jno-Baptiste, B. (2008). *La dynamique identitaire de la Dominique : quelles stratégies pour un petit État caribéen anglophone ?* L'Harmattan, Paris.
Landier H (2012) « le management du risque social » collections ressources humaines, Eyrolles
Paulet, J-P. (2005). *Géographie urbaine*, Paris, Armand Colin.
QualiStat (2009). « Le bilan des 44 jours de grève générale en Guadeloupe »
Rey, N. (2009). « Le mouvement social de 2009 en Guadeloupe : lutte pour l'indépendance ou nouveau modèle de mobilisation dans un monde en crise »
Sélise, M. (2000). *Les dynamiques urbaines de Roseau,* TER. Université des Antilles et de la Guyane.

ENTRE ANCRAGE TERRITORIAL ET VISION « HORS-SOL » DES ENTREPRISES : POUR UNE COMPREHENSION DES SYSTEMES TERRITOIRE

Michelle DUPORT
Laboratoire de recherche CORHIS,
Université Paul-Valéry – Montpellier 3
michelle.duport@univ-montp3.fr

Résumé
Cet article invite, dans une approche systémique, à un examen du concept de territoire pour comprendre les enjeux de l'ancrage territorial pour les entreprises et son influence sur le management. Après avoir présenté l'intérêt et les spécificités du système territoire, son fonctionnement et les mécanismes de socialisation et d'interactions, sont présentés, les outils de l'audit des dynamiques territoriales étayés par des exemples.

Mots clés
Territoire, Audit territorial, Analyse systémique, GRH territoriale

Introduction
Affirmer ou réaffirmer l'ancrage territorial d'une entreprise peut sembler trivial et apparaître comme un truisme de plus, d'autant plus que la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1969) et la théorie néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983, Lawrence T.B., Suddaby R., 2006) ont, depuis fort longtemps, démontré non seulement les influences d'un environnement local, qu'il soit culturel, économique, socio-politique, historique ou institutionnel, sur les organisations mais aussi l'influence des organisations sur le territoire. L'ancrage territorial est depuis longtemps une évidence pour tout ce qui concerne les produits et le marché mais qu'en est-il du management et de la GRH ? En scindant la production sur plusieurs territoires, la globalisation a favorisé, notamment pour les filiales d'entreprises multinationales (EMN), l'émergence d'un fonctionnement que l'on peut qualifier de « hors-sol » ou « hors-monde » pour reprendre l'expression de Hannah Arendt. Paradoxalement ce qui est une évidence pour la PME semble devenir accessoire pour la grande entreprise et, pire encore, un déni quand elle se déterritorialise.

S'ouvre donc l'éternel débat entre universalisme et particularisme, entre convergence ou divergence des pratiques RH. Les tenants de la convergence prônent l'application des normes sources des « *best pratices* » quand d'autres soulignent les spécificités locales, les phénomènes d'hybridation. Au-delà de la simple hybridation nous observons que dans les territoires, l'ensemble des acteurs dont les DRH font preuve de création, inventant de nouvelles pratiques originales de GRH appropriées (Duport & Janicot, 2016) pouvant aller jusqu'à une gouvernance partenariale, qu'elle soit subie ou volontaire. C'est dans l'ancrage territorial que se joue la refondation du management. La notion de territoire est prise dans son acception la plus large et la plus récente sortant du seul cadre géographique pour y inclure les interactions entre les acteurs qui en font sa singularité.

Cet article invite, dans une approche systémique, à un examen du concept de territoire pour comprendre les enjeux de l'ancrage territorial pour les entreprises et son influence sur le management. Notre propos se décline en deux points. Après avoir rappelé, dans une première partie, ce qui fait territoire, l'intérêt du concept et les spécificités du système territoire, son fonctionnement et les mécanismes de socialisation et d'interactions, notre réflexion portera, dans une deuxième partie comment auditer les dynamiques

territoriales, avec quels outils et comment le territoire influe sur le management et réciproquement à partir d'exemples d'une construction managériale vernaculaire et d'interactions entre les acteurs.

1. Évolution, caractéristiques et intérêts du concept du système territoire

Nos travaux de recherche en Chine et au Vietnam ont toujours privilégié l'approche systémique et en particulier approche néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983, Lawrence T.B., Suddaby R., 2006) et démontré non seulement les influences d'un environnement local, sur les pratiques managériales mais également des dynamiques locales et la circularité des connaissances (Duport, 2014). L'approche néo-institutionnaliste est un socle, voire un outil, précieux pour la compréhension des phénomènes observés, c'est elle qui donne de l'épaisseur à ce contexte, il nous manquait un cadre spatial pour délimiter ces phénomènes. Il nous semble intéressant, dans cet article, de nous arrêter sur les dimensions et les caractéristiques du « local ». Nos études nous ont confortée dans la conviction que l'échelle du pays n'était pas pertinente pour comprendre et analyser les comportements, par exemple, les disparités contextuelles étaient trop importantes entre les grandes villes de la côte Est de la Chine et celles de zones plus reculées. Les notions d'environnement (local), de contexte ou d'espace demeurent trop vagues ou trop restreintes alors que le concept de territoire apparaît comme plus englobant, plus opératoire et plus fécond. Un concept que se sont appropriées de nombreuses disciplines : géographie, droit, économie, sociologie, gestion... et qui présente la qualité de tenir compte de la complexité et de la réalité du terrain.

Les études sur les petites économies insulaires en développement (PEID) (Angeon & Saffache, 2008) s'appuient sur la notion d'espace mais ne s'arrêtent pas aux seules conditions naturelles. Si elles mettent en avant les caractéristiques géographiques, elles ont aussi intégré les caractéristiques historiques, sociales et économiques qui ont amélioré la compréhension mais si elles n'occultent pas totalement le rôle des acteurs et leurs (inter)actions, elles ne fournissent pas la grille d'analyse permettant de comprendre les mécanismes de construction de l'agir managérial local. En ce sens, elles ne s'intéressent guère aux dynamiques de ces espaces et méconnaissent leur capacité créative et leur aptitude à construire des réponses appropriées. La genèse des études sur les PIED, comme celles sur les « espaces » est bien celle du développement.

Comment favoriser et accompagner le développement économique de ces espaces ? C'est l'essence même du NPM (New Public Management) *qui transfère les* instruments de pilotage et de supervision orientés sur l'efficacité et la performance, du secteur privé dans le secteur public. La dimension stratégique demeure la prérogative de l'administration centrale qui conçoit les politiques centrales, seule est déconcentrée leur exécution dont le contrôle est assuré par des agences dont l'autonomie est un gage de coordination et de cohérence des politiques (Van Haeperen Béatrice, 2012).

Un double postulat sous-tend ces politiques : d'une part celui du sous-développement endémique de ces espaces et d'autres part leur incapacité à sortir seuls de leur état, une conception héritière *« du paradigme d'un modèle de développement du Nord qui serait l'avenir incontournable des Suds »* (ART-Dev[63], 2006). Dans le même esprit on notera que le registre sémantique et analytique est différent selon l'espace décrit et que le concept de territoire n'est pas utilisé pour les espaces développés comme l'emblématique Silicon Valley.

Le développement des pays émergents et de certains territoires remet en question la pertinence de ce paradigme.

Le géographe Alexandre Moine (2006), en référence au paradigme systémique, envisage le territoire comme « *un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part* ». Selon l'auteur cette définition s'appuie en fait sur la mise en relation de trois sous-systèmes clairement définis : les acteurs en interrelation ; l'espace géographique et les systèmes de représentation. Le système territoire présente également l'intérêt d'englober les trois dimensions : temporelle, spatiale et organisationnelle et en ce sens s'inscrit dans la continuité de l'approche néo-institutionnaliste. Toutes deux ne se cantonnent pas dans l'observation du résultat d'un certain nombre de phénomènes mais tendent vers la compréhension des mécanismes qui induisent ces phénomènes.

Pour G. Di Méo, le territoire « *témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire,*

[63] ART-Dev (Acteurs ressources et territoires dans le développement) : unité de recherche – UMR 5281, http://recherche.univ-montp3.fr/mte/

de leur singularité » (Di Méo, 1998 cité par A. Moine). Selon cet auteur, le territoire repose donc sur l'existence d'un « *espace social et d'un espace vécu* ». Chaque territoire présente donc la particularité d'être unique et doit être pris isolément, indépendamment des autres éléments du groupe auquel il appartient.

Parler de territoire conduit forcément à évoquer des frontières, qu'elles soient physiques ou idéelles. Le territoire a longtemps été restreint à un contenant ou un espace qui possède donc des contours délimités même s'il ne limite pas à l'espace géographique. Ces frontières réelles comme dans le cas des territoires insulaires ou symboliques ou culturelles contribuent à sa singularité. Les frontières en elles-mêmes sont de plus en plus poreuses et la caractéristique principale du territoire n'est plus son isolement ou sa délimitation mais bien ce qui crée sa singularité et sa différenciation, c'est-à-dire un fonctionnement vernaculaire, singulier, non pas figé dans le temps mais évolutif en lien avec les interactions entre les acteurs.

Pour R. Lajarge (2000), « *le territoire n'est pas un objet neutre décidé dans l'abstraction et déconnecté du réel. Il est avant tout bricolé par les acteurs en fonction d'un grand nombre de paramètres en permanente mutation* ». A. Moine évoque des systèmes d'acteurs dont les interrelations étroites permettent aux systèmes territoriaux existants de conserver une relative stabilité.

Le territoire est une construction qui évolue au fur et à mesure que se nouent ou se dénouent les alliances, les projets, il est composé de sous-systèmes comportant des boucles de rétroaction positive ou négative. Si la réponse du système amplifie le phénomène, on parlera alors de rétroaction positive et si elle l'atténue, on parlera à l'inverse de rétroaction négative.

La proximité favorise l'importance des relations formelles et informelles qui lient les acteurs, mais aussi associent ces acteurs aux « objets de l'espace géographique ». Les sous-systèmes qui composent le territoire sont totalement imbriqués et interagissent entre eux favorisant l'émergence d'une multitude de boucles de rétroaction qui font évoluer le système et le rendent unique. Partant des travaux de Moine nous pouvons résumer le système territoire à travers le tableau qui suit.

Tableau 1 : Caractéristiques, mécanismes et production des sous-systèmes

Sous-systèmes	Caractéristiques	Mécanismes	Action/résultats
Sous-Système spatial (Espace naturel, institutionnel, anthropique et social	Proximité Singularité	Rencontres Connaissance des autres Interactions Partage des valeurs	Prise en compte des besoins locaux Bricolage de réponses informelles partagées Cohésion
Sous-Système acteurs (Société civile, Entreprises, État, Collectivités...)	Multiplicité des acteurs Des acteurs en interrelation	Concertation Coordination Structuration du territoire	Partage Apprentissage situé Développement de la connaissance Création d'espace de concertation
Sous-Système des représentations (Filtre individuel, Idéologique et sociétal)	Stabilité du territoire Autonomie	Appropriation Cohésion Fédération des acteurs locaux et des institutions	Partage des valeurs Singularité Sentiment d'appartenance

Source : Libre interprétation des travaux de A. Moine

Le système territoire fournit une grille de lecture permettant de comprendre la réalité et les outils d'observation vont constituer le socle d'analyse des différents phénomènes en interrelation sur un territoire donné.

Quels outils de diagnostic peut-on mettre en place ?

2. Quel audit des dynamiques territoriales pour et dans les entreprises ?

La complexité du système territoire est un défi pour les auditeurs sociaux comme pour les managers. Pour éviter l'illusion et les erreurs d'interprétation l'auditeur doit s'intéresser au système et aux interactions, à l'écologie de l'action et prendre le parti pris de la pensée complexe d'Edgard Morin. Autrement dit la connaissance qui n'est qu'interprétation, traduction, construction, déconstruction, reconstruction doit se

forger sur la compréhension du terrain pour être pertinente. La difficulté principale de l'auditeur réside dans le fait qu'il ne peut mener son audit à partir de la seule entreprise ou pire encore des seules données fournies sous peine d'erreur grossière d'interprétation. Il va devoir élargir son spectre d'études et mener un diagnostic par sous-système et étudier comment ils s'imbriquent. La connaissance d'ensemble du système territoire est un préalable à tout audit dans l'entreprise. Une connaissance pertinente, qui replace chaque objet de la connaissance, chaque événement de gestion dans son contexte et non dans une interprétation sommaire de ce contexte.

2.1 La démarche et les outils d'audit d'une entreprise dont l'ancrage est territorial

Il convient donc de commencer par le diagnostic de chacun des sous-systèmes en se rappelant qu'ils interagissent entre eux.

Le **diagnostic du sous-système spatial**, institutionnel, anthropique et social nous renseigne sur l'espace naturel (culturel, historique, socio-économique et organisationnel...) ses atouts et ses contraintes, sur ses incidences sur l'organisation du territoire et sur les relations entre les acteurs. L'approche néo-institutionnaliste est précieuse pour faciliter cette première étape du diagnostic.

Le **diagnostic du sous-système acteurs** fournit les clés de l'organisation du territoire, il renseigne sur les parties prenantes en présence et sur leur rôle. Il analyse les forces et les faiblesses de cette organisation, il décrit les mécanismes d'interactions entre les parties prenantes et fournit les éléments pour une analyse prédictive de la portée des politiques mises en œuvre. Les parties prenantes qui influencent la gouvernance du territoire comme celle de l'entreprise sont nombreuses : société civile, entreprises, État, collectivités locales, ONG... Leur rôle est tel qu'aujourd'hui ces parties prenantes infléchissent, par leur action, les politiques publiques des territoires mais aussi les politiques des entreprises. Le concept de gouvernance partenariale illustre cette imbrication.

Les outils classiques du diagnostic stratégique peuvent être mobilisés pour ce diagnostic mais ils doivent être complétés par des entretiens et idéalement menés sur le temps long.

Le **diagnostic du sous-système** des représentations peut sembler plus familier aux gestionnaires car il s'apparente à un diagnostic stratégique éclairé par un diagnostic culturel. Il va tenir compte des filtres individuel, idéologique et sociétal. Il permet de comprendre l'organisation des acteurs du territoire et les mécanismes d'interactions entre eux. Cette troisième étape est indispensable à la connaissance et à la compréhension du territoire.

C'est l'imbrication entre ses trois diagnostics qui permet d'aboutir à un diagnostic territorial pertinent. La complexité et la richesse du système et des données à traiter pourraient rebuter le chercheur ou l'auditeur. Quels sont les dispositifs de recherche ou d'analyse capables de retranscrire les différents états et les étapes pris par le système, d'expliquer comment le système actuel s'est construit mais aussi de prédire ce qu'il va devenir ? L'audit devra donc tenir compte des trois dimensions : temporelle, spatiale et organisationnelle. La prise en compte du passé explique l'état actuel du système mais aussi la dynamique en œuvre qui elle-même fournit des éléments en termes de prospective qui vont guider l'action des acteurs mais aussi la décision pour répondre aux besoins des parties prenantes. L'analyse spatiale contribue à expliquer les imbrications du local qui n'est pas étanche, avec le global ou un extérieur qui interagit et vient influencer le cours des évènements et intervient sur la trajectoire du territoire. L'analyse organisationnelle précise comment les sphères individuelle, politique, économique, culturelle, sociale... s'imbriquent pour faire société et donc pour constituer un territoire dont l'équilibre est mouvant.

L'enjeu est important, il s'agit de comprendre comment se structure le territoire, comment il fonctionne et comment il évolue pour pouvoir auditer le management d'une entreprise mais plus encore pour mettre en œuvre dans les entreprises un management situé, efficient et adapté à ce territoire.

2.2 Impacts managériaux : de la méconnaissance du territoire à sa prise en compte

La complexité de la structuration et de l'organisation d'un territoire est grande et force le chercheur à adopter une démarche globale, systémique rendant compte de cette complexité. Une solution consiste à suivre un événement de gestion ou un projet d'acteurs et à ne pas raisonner en termes binaires (bien ou mauvais), à ne pas s'arrêter à l'illusion de l'explication culturelle simplificatrice mais bien à essayer de comprendre les dynamiques passées, présentes voire futures qui sous-tendent l'action. Les managers sont

dans la même situation et s'ils veulent apporter des réponses adaptées et opérationnelles ils doivent appréhender la complexité du territoire.

La méconnaissance des territoires se traduit souvent par des analyses erronées et des réponses inappropriées. À titre d'illustration, en s'implantant en Chine, les entreprises multinationales ont transposé leurs processus de production, leurs outils, leurs normes de groupe et leurs indicateurs. Pour justifier de l'impossibilité de se conformer aux exigences des sièges, les filiales se sont abritées derrière l'argument culturaliste d'autant plus imparable qu'il était partagé par toutes les filiales et la communauté des expatriés, relayé par les cabinets de consultants et par de nombreux ouvrages de type « Comment réussir en Chine ». L'argument culturaliste a ainsi également fait partie intégrante du package de formation à la culture chinoise dispensé aux candidats au départ ou à leur arrivée en Chine. S'est donc répandue une représentation sous forme de quelques stéréotypes réducteurs et inopérants ; « Les Chinois sont peu fidèles, âpres au gain, ne font preuve d'aucune initiative et n'hésitent pas à quitter une entreprise pour 5€ de plus. On ne peut rien y faire ».

La question de l'attraction, de la rétention et de la fidélisation est un enjeu majeur pour les entreprises étrangères implantées en Chine. La rotation de l'emploi peut atteindre 80% dans certains secteurs (Duport 2010, 2015, Usine Nouvelle, 2013)

Quelles sont les raisons supposées ou réelles d'un turnover hors norme et quelles réponses sont mises en œuvre dans les filiales ?

Une certaine littérature, reprenant les propos de DRH, explique ce comportement par une supposée culture nationale caractérisée par « le manque de qualification, de compétences, de culture managériale, de loyauté, de fidélité auquel se rajoutent des éléments explicatifs de la culture chinoise comme le confucianisme, l'importance de la perte de face et celle des réseaux » (Duport, Janicot, 2013).

Pour attirer les candidats et endiguer ce phénomène, les DRH ont dans un premier temps concédé des augmentations de salaires et augmenté considérablement les rémunérations indirectes pour les cadres. Ils ont, de ce fait, créé une spirale inflationniste sans résultat sur les difficultés à recruter ou sur la diminution des taux de départ, bien au contraire ils ont involontairement alimenté le processus. "Tout le monde veut attirer les meilleurs. Nous recrutons les uns chez les autres", constate Édouard de Pirey, le directeur de Valeo Chine (Usine Nouvelle, 2013). Pour se simplifier la tâche les entreprises américaines paient leur salariés locaux 10 à 20% selon les secteurs. Elles connaissent des taux certes légèrement inférieurs aux autres entreprises mais échouent à conserver les personnels durablement. Dans une ZEE les filiales déclarent avoir passé entre-elles des « *gentlemen agreements* » s'interdisant, au sein de la zone, de recruter un employé d'une autre filiale signataire de l'accord mais il leur arrive fréquemment de transgresser leur engagement.

Si l'on se place du point de vue des salariés les motivations au départ sont très différentes. Ils soulignent par ordre décroissant : opportunité de développement du salarié limitée, inéquité externe dans les salaires, manque de reconnaissance, inéquité interne dans les salaires, stagnation dans l'emploi, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée... L'inéquité salariale externe renvoie à la comparaison avec les entreprises américaines mais aussi avec les entreprises chinoises qui offrent énormément d'avantages et l'inéquité interne à la comparaison avec les salaires des expatriés au sein des filiales. Le désaquilibre entre vie professionnelle et vie privée traduit le désarroi de salariés contraints à l'exode pour se rapprocher des lieux d'implantation des entreprises.

Si l'on s'intéresse aux aspirations des jeunes diplômés, ils aspirent en priorité à rentrer dans une grande entreprise nationale, ou en seconde position dans un grand groupe privé chinois. L'entreprise multinationale étrangère n'arrive qu'en troisième position et c'est un pis-aller. Outre la notoriété de l'entreprise, ils attendent des avantages sociaux précis que leur offrent les grandes entreprises chinoises publiques ou privées. Les avantages proposés concernent la formation, les évolutions programmées de carrière, la qualité de la couverture sociale, un accès au logement facilité, voire la prise en charge du logement, des activités hors travail nombreuses... C'est-à-dire tout ce que fournit traditionnellement la grande entreprise chinoise. Les DRH chinois dans les filiales, par leur proximité et leurs connaissances des pratiques locales, ont su depuis 2010 apporter des réponses aux attentes des salariés et les moduler selon la compréhension du territoire et des acteurs. Ils ont développé selon les cas des actions culturelles et de loisirs, mis en place des transports commun, favorisé l'accession à des postes à responsabilité, favorisé l'accession à la propriété... et, au fil de leur action, les taux de rotation diminuent.

Sur Shanghai une filiale d'un grand groupe pharmaceutique a eu l'idée de proposer à chaque candidat un plan de carrière clair avec une partie contractuelle et une partie non contractuelle au bout de deux ans

indiquant les « possibles », pour se rapprocher du fonctionnement des grands groupes chinois. Cette solution a eu énormément de succès et a été transférée à l'ensemble des filiales et même en France.

Depuis la crise financière de 2009, les entreprises, qui n'ont pas abandonné la Chine, se sont adaptées, ont créé des sièges locaux pour être au plus près des préoccupations locales et la majeure partie des dirigeants considère que le modèle d'affaires n'est pas adapté aux spécificités de la Chine et c'est désormais hors du système qu'ils envisagent des solutions » (Duport, 2014). Nous avons fait le même constat au Vietnam où les filiales tiennent compte du système territoire pour adapter leur management et les contre-transferts sont de plus en plus nombreux.

Conclusion

Le territoire est une structure organisée et « organisante » qui intervient sur les décisions managériales. Les outils d'analyse mais également d'action doivent considérer le territoire dans sa globalité, dans sa diversification et sa complexification. Ils engloberont les dimensions sociales, politiques, économiques et environnementales, autrement dit l'analyse et l'action seront situées.

Le chercheur ou l'auditeur qui intervient sur un territoire doit s'intéresser aux « réalités organisatrices » (E. Morin, 1991) qui constituent le territoire mais aussi considérer les interactions et les interrelations en jeu pour préserver les équilibres entre les sous-systèmes et adopter une approche globale capable de rendre compte de cette complexité.

La compréhension des territoires, de leur structuration, de leur fonctionnement et de leur évolution est un enjeu très important pour les chercheurs, les auditeurs et les décisionnaires. Un retour à la reconnaissance de la complexité Par sa richesse et sa créativité, le territoire apparaît comme le ferment d'une refondation du management et un retour à une gestion située plus humaniste. La complexité est une donnée, et en ce sens l'analyse systémique représente l'essence même et l'objet essentiel du management notamment. L'engouement pour la RSE qui considère « l'entreprise dans un environnement au sens large, chaque action de l'entreprise et de ses acteurs ayant un impact sur celui-ci (et vice-versa) » (Côme & Rouet, 2018) est peut-être l'opportunité d'une prise en considération de cette complexité dans les évènements de gestion.

Bibliographie

Angeon Valérie, Saffache Pascal (2008) « Les petites économies insulaires et le développement durable : des réalités locales résilientes ? », Études caraïbéennes, Petits territoires insulaires et développement, Décembre

Côme Thierry, Rouet Gilles (2018) « La formation à l'analyse systémique, garant d'une plus grande diffusion des pratiques de RSE ? »

Duport Michelle, Janicot Luc, (2016) «The evolution of Human Resource Management in China : emancipation and innovation», Revue de gestion des ressources humaines, 2016/4 (N° 102), Éditeur : ESKA

Duport M (2015) « Des raisons du turn over en Chine et des réponses des EIE », 33èmeUniversité d'été de l'IAS Montréal (Québec) Canada 2015, p229-242

Duport Michelle (2014) «Managerial innovation and reverse-transfers in MNCs: Beginnings for circulatory resources and for responsive management? », Knowledge Transfer and Cultural Diversity in MNCs,1st - 2nd July -Neuchâtel, Switzerland

Duport M, Janicot L., (2014), « L'imbrication de l'insoutenable et de l'invisible dans les mutations de l'entreprise - le cas de la Chine », Revue Mangement et Sciences Sociales N°15.

Duport Michelle, Janicot Luc, (2013) « Les mutations invisibles d'un management insoutenable et les ressources cachées de l'altérité », 24ème congrès de l'AGRH, La GRH : Pour une connaissance praticable, 20 au 22 novembre.

Duport Michelle (2010), « De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines - entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion,

Lajarge R. (2000). « Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps commun ». In GERBEAUX F., Utopies pour le territoire : cohérence ou complexité ? La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, p. 79-100.

Zardet V, Noguera F. (2013) « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », *Gestion et management public*, 2013/4 (Volume 2/n°2), Éditeur : AIRMAP, Pages : 5-31

Moine Alexandre, (2006) « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie » 2006-2 p. 115-132 Belin | « L'Espace géographique » 2006/2 Tome 35 | pages 115 à 132
Van Haeperen Béatrice (2012) « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », Reflets et perspectives de la vie économique, 2012/2 (Tome LI), Pages 83 - 99

CONSTRUCTION ET VALIDATION D'UNE ECHELLE DE MESURE DE LA RSE PERÇUE PAR LES SALARIES : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES

Asmae EL HAJJI
Doctorante
GREGO, Université Cadi Ayyad, Marrakech
elhajji.asmae@gmail.com

Chafik BENTALEB
GREGO, Université Cadi Ayyad, Marrakech
C.bentaleb@gmail.com

Résumé :

Dans le but de mieux comprendre la relation entre RSE et employé nous souhaitons mettre la lumière sur l'impact de la perception de la RSE par les salariés et ses conséquences ou influence sur leurs comportements et attitudes.
Afin de répondre à notre objectif, nous allons tout d'abord procéder par une revue de la littérature relative la RSE et théorie d'échange organisationnel et échange sociale afin de constituer le cadre conceptuel, qui sera une base de notre deuxième partie empirique.
Quant à la méthodologie adoptée, notre étude se veut exploratoire dans le but de générer les items qui vont nous servir pour la construction de l'échelle de mesure suivant le paradigme de Churchill (1979).

Mots-clés : RSE, Perception RSE, Perception RSE par salariés

Abstract

Corporate social responsibility and perception of employees
While much research has been devoted to the history and impact of corporate social responsibility (CSR) on the external stakeholders (investors, suppliers, NGOs, etc.), very little attention has been given to employees. Oddly enough, employees are both determinants, agents (and brakes) and sometimes recipients of CSR. For that, a more attentive HRM brought about by CSR with regard to the attitudes and behaviors of employees will need to besettled in the coming years. The starting point of this "new HRM" lies in a precise knowledge of the perception of CSR by employees. Our research is suggesting a measurement scale rigorously crafted and validated. In keeping with the paradigm of Churchill (1979)

Introduction

De nos jours les recherches relatives au sujet de la RSE ne cessent de se multiplier dans différents domaines mais peu d'entre elles s'intéressent à la perception de la R.S.E par les salariés (Igalens et Tahri, 2012) et plus particulièrement au Maroc. Comme le soulignent ces auteurs, « il convient de prendre en considération l'écart qui, […] peut être important entre la réalité de la R.S.E (principes, programmes, résultats) et la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise ». Et plus loin, de rajouter : « la connaissance et la mesure de la perception de la R.S.E par les salariés constituent donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la R.S.E dans les politiques de R.S.E ». Nous partirons de ce constat pour nous intéresser à la RSE perçue par les salariés et à ses relations supposées avec les valeurs
Il est à noter que les travaux relatifs à la R.S.E sont extrêmement nombreux et que la plupart s'intéressent aux effets des éléments constitutifs de la RSE sur les comportements des salariés, au sein des organisations (Strand et al., 1981 ; Turban et al., 1997 ; Riordan et al., 1997 ; Maignan et al., 1999, 2001 ;

Albinger et al., 2000 ; Greening et al., 2000 ; Luce et al., 2001 ; Aguilera et al., 2006 ; Brammer et al. 2007 ; Valentine et al., 2008). Cette recherche exploratoire se justifie donc également par les développements récents de méta-modèles sur les attitudes en matière de R.S.E et plus particulièrement le cadre conceptuel proposé par Gond et al. (2010), sur lequel nous ferons reposer la théorie.

Intérêt de la recherche

Cette recherche présente de nombreux intérêts. Au plan théorique, elle a pour ambition d'enrichir une littérature jusque-là « peu fournie » au Maroc autour des questions liées à la perception de la RSE par les salariés

Elle met également en évidence l'intérêt des apports de la théorie de l'échange social et celle de l'identification organisationnelle. Enfin, et c'est là probablement l'apport théorique majeur de notre travail, c'est de proposer et valider un modèle conceptuel permettant de comprendre les effets de la RSE perçue par les salariés sur leurs attitudes et comportements au travail.

Au plan méthodologique, la mise à l'épreuve du modèle conceptuel au moyen d'une étude quantitative a nécessité la création ou validation d'un instrument de mesure propre de la perception de la RSE par les salariés.

Ce travail de recherche tient également compte des préoccupations des praticiens, et a pour but également de proposer in fine des recommandations d'ordre managérial. Nos résultats seront susceptibles de pouvoir aider les dirigeants d'entreprises à mettre l'accent sur ces variables, mais aussi sur les pratiques socialement responsables les plus aptes à favoriser les bonnes attitudes et comportements de la part de leurs salariés – surtout dans les moments de doute et/ou de méfiance.

Nous proposons donc pour cela de détailler notre méthodologie de construction d'échelle (I), nous présentons les échelles existantes en matière de RSE (II) puis nous expliquer notre démarche pour obtentions de résultats (III)

1. Méthodologie de la construction de l'échelle de mesure de la perception RSE par les salarié

Dans ce travail de recherche, l'approche qualitative retenue se veut exploratoire. Etant donné la nature de notre problématique, il nous semble nécessaire d'adopter une méthodologie qualitative exploratoire permettant d'analyser en profondeur le discours des DRH (directeur de ressources humaines) et de DDD (directeur développement durable) en matière de politiques socialement responsables engagées par leurs entreprises. Ainsi, Huberman et Miles (2003)

Le but de cette étude empirique quantitative est tester dans un premier temps la solidité des propositions théorique et également générer les items qui vont nous servir pour la construction de l'échelle de mesure ou valider une échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés

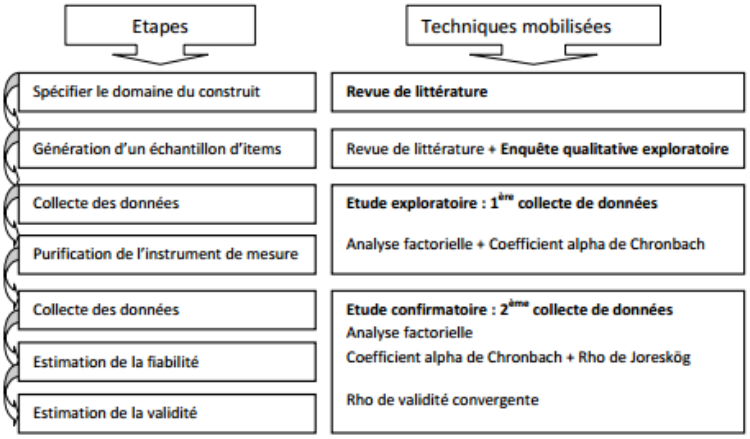
Nous devons présenter la manière dont les hypothèses de recherche seront opérationnalisées et testées : l'échelle de mesure de la RSE perçue que nous allons créer ou valider en suivant le paradigme de Churchill (1979), ainsi que les autres échelles traduites et adaptées au contexte Marocain . Deux défis majeurs s'offrent ainsi à nous : d'une part, proposer et/ou tester une échelle de mesure de la perception de la RSE, et d'autre part, opérationnaliser le concept de la RSE perçue afin d'examiner son impact sur les attitudes et comportements des salariés au travail.

1.1. Paradigme de churchill

L'objectif de cet article est de développer une échelle de mesure de la valeur perçue de la perception de la RSE par les salarié selon le paradigme de Churchill (1979) et de la tester dans le contexte de la grande entreprise Marocaine . A partir d'analyse exploratoires et confirmatoire par le biais des équations structurelles on arrive à un outil de mesure qui présente une structure fiable et stable.

Cette methode s'inscrit dans la théorie de la mesure qui se base sur le principe de la vraie valeur (Evrard et al. 2000), selon lequel, la mesure élaborée doit être très proche de la réalité.

Ce paradigme est formalisé de la manière suivante :



Les phases constituant ce paradigme ont pour bur de réduire deux types d'erreur de mesure :

➢ La phase exploratoire : vise à diminuer l'erreur aléatoire (erreur dépendant des circonstances de mesure) (Evrard et al. 2000).

➢ La phase de validation cherche a minimaliser simultanément l'erreur aléatoire et l'erreur systmatique (erreur dépendant de l'instrument de mesure) concernant les biais de conception de l'instrument

1.2. Cadre conceptuel du construit de la RSE

L'approche de la RSE que nous présontons ici s'appuie sur plusieurs decenies de recherches et propose une leture generale et globale des actions en matière de RSE au sein de entreprise et étudie plus exactement les atitudes et les coportements des salariés.

Il conduit donc a reunir un ensemble de recherches en relation avec les individus et organisation qui chercheent également a expliquer comment la RSE mise en place par l'entreprise, et perçue par les salariés, peut influencer positivement leurs attitudes et comportements

Ce model prévoit comme cadre explicatif l'intégration de deux mécanisme : L'échange social et l'identification sociale.

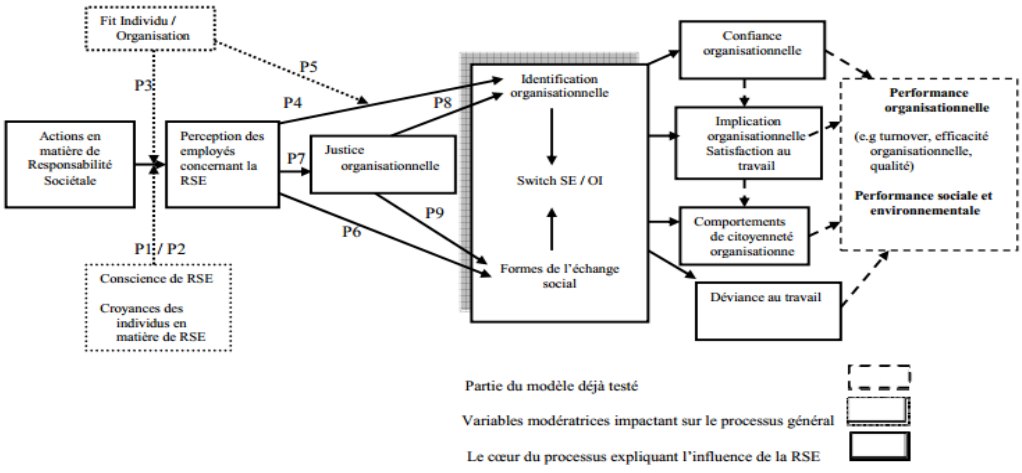


Figure n°1: tiré et traduit de Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen (2010) "Corporate social responsibility influence on employees", Nottingham University Business School, research paper series, p. 19.

Lecture globale des effets des actions en matière de RSE (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010) dans les entreprises, sur les attitudes et les comportements des salariés

1.2. Concepts théoriques du Model

L'identification organisationnelle des salariés (Tajfel & Turner, 1985).

La théorie de l'identité sociale stipule que l'identité d'un individu se compose en partie de caractéristiques qui lui sont attribuées en raison de son appartenance à des groupes sociaux de référence [Tajfel & Turner, 1985].
Tajfel définit l'identité sociale comme étant «cette part de la conception personnelle d'un individu qui découle de sa connaissance ou de son adhé-sion à un groupe (ou des groupes) ainsi que des valeurs et significations émotionnelles liées à cette adhésion» [Tajfel, 1978, p. 63]

La théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960)

Un échange est une relation qui se développe entre deux parties dites partenaires d'échange par le biais de séries d'échanges mutuels. Blau (1964) précise que « l'échange social suppose des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et la nature de ce retour ne peut pas être négocié, mais doit être laissé à la discrétion de celui qui le fait » (Blau, 1964 ; p.93).
Ainsi, le processus d'échange social pourra être impacter par plusieurs conditions parmi les quelles Blau (1964) cite : le type de relations entre les individus, la nature des bénéfices inclus dans les transactions, sans oublier le contexte social où cet échange a eu lieu.

2. Apport conceptuel des différentes échelles de la RSE

Pour pouvoir choisir les échelles à déployer dans le cadre de notre étude, nous explorons d'abord la littérature ou nous pouvons repérer trois catégories d'échelle qui concerne la perception.

2.1. Echelles orienté vers le model de carroll (1979)

De nombreux chercheurs ont classifié les quatre dimensions de la RSE se le model de Caroll (1979) selon les dimensions légal, éthique, et discrétionnaire. Parmi ces échelles nous pouvons citer l'échelle d'Aupperle, Carroll et Hatfield (1985) ; Zahra & Latour (1987) ; Maignan, Ferrell & Hult (1999) ; Maignan & Ferrell (2000) ; Salmones, Crespo & del Bosque (2005) ; et Peterson (2004).

Ces différentes échelles mesurent principalement les perceptions des actions mise en place par l'entreprise. Cependant selon Igalens & Gond (2008) ces échelles présentent un frein car elles peuvent se trouver sujettes à un biais de désirabilité sociale. Ce dernier peut être décrit comme étant « le biais introduit quand le participant donne une réponse à une question qui ne correspond pas à une situation vécue, mais à une situation idéalisée, ou bien qui est conforme, soit aux attentes d'un entourage pris comme point de référence, soit à des normes sociales » (Igalens et Roussel, 1998, p. 110-111). Dans la mesure où ces échelles reflètent la volonté des dirigeants de donner à leurs entreprises l'image d'être engagées activement dans la défense de l'intérêt général de leur environnement.

Le Model de Carroll (1979) reste également plus valable pour conceptualiser la RSE que pour l'opérationnalise

2.2. Echelles orienté vers une approche de parties prenantes (Freeman, 1984)

L'échelle de Gond al. (2009) ; Swaen & Chumpitaz (2008); et Turker (2009) sont des échelles orienté vers l'approche des parties prenantes (stakeholders), et vise donc à mesurer la perception des activités socialement responsables de l'entreprise qui sont orientées vers ces même les parties prenantes. Cependant ceci peut rendre difficile la mesure des réactions des salariés en particulier par rapport aux autres stakeholders.

2.3. Echelles orienté vers le développement durable.

Les échelles orientées vers le développement durable reposent sur des dimensions qui opérationnalisent le contenu des trois piliers du développement durable.
Dans cette perspective, nous citons l'échelle d'Alvarado Herrara (2007) et celle de Durate & das Neves (2009). Or, elles restent inadéquates avec notre objectif de mesure car elles portent essentiellement sur les programmes de développement durable perçus par des parties prenantes mais extérieures à l'entreprise, notamment les clients & fournisseurs.

Nous retenons qu'aucune des 3 types d'échelle n'a été dédiée aux salariés comme partie prenante majeure.

Cependant l'échelle qui porte sur le salarié comme partie prenante est l'échelle réalisée par Tahiri et Igalens dans le cadre d'une étude de cas réalisé dans un contexte mutualiste en France.
Elle constitue évidemment une trame de fond pour notre échelle de mesure mais présente également plusieurs limites. Dont premièrement, le contexte restreint en une seule étude de cas de mutuelle française. Le contenu donc reste à adapter, à préciser ou à contextualiser en fonction des spécificités de l'entreprise dans laquelle elle sera utilisée avec le risque évident de perdre en termes de validité externe et de possibilités de réutilisation de l'instrument dans d'autres contextes d'entreprises.
Une des principales limites également reste l'absence des salariés dans l'échantillon (sujet d'étude) du fait que l'échelle a été créée en partie sur la base des entretiens semi directifs auprès de directeurs de ressources humaines (DRH) et directeurs de développement durable (DDD), et en partie à partir de référentiels d'agence de notation uniquement.

Face ces contraintes, nous avons décidé de créer une échelle de mesure de la RSE adaptée à la perception des salariés au sein de l'entreprise Marocaine.

3. Echelles de mesures utilisées

Plusieurs étapes ont marqué le processus de choix des instruments de mesure des variables antécédentes de la perception de la RSE.
Tout d'abord, nous avons procédé à une comparaison du contenu des échelles existantes dans la littérature pour sélectionner celles qui s'adaptent le mieux aux besoins de cette étude. Ensuite, nous avons cherché les versions françaises validées des échelle suivanes : la justice organisationnelle globale, et le fit personne-organisation perçu, l'engagement affectif (Stinglhamberet al., 2002), le support organisationnel perçu (Fabre, 2007), et l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle (Paillé, 2006). Il convient de préciser que les traductions indiquent avoir suivi le procédé de traduction / retraduction découplées indiqué par Brislin (1980)).
Enfin, une version complète de toutes ces échelles sera soumise à un nombre de répondants pendant la phase du prétest qualitatif afin d'avoir leurs avis et prendre en compte les remarques les plus pertinentes permettant de reformuler les items pour lesquels ils exprimaient des hésitations.

3.1. Mesure du soutien organisationnel perçu (SOP)

L'évaluation du soutien organisationnel perçu par les salariés sera faite au moyen d'items issus de l'échelle conçue par Eisenberger et ses collègues (1986). Cette mesure a connu un large consensus dans le monde académique. La version complète comprend 36 items, mais elle a été réduite respectivement à seize et huit items et bénéficie aussi de bonnes qualités psychométriques. Ceci a été justifié par la nature unidimensionnelle du concept et sa très forte validité interne permettant d'utiliser un nombre restreint d'items. Ainsi, Rhoades et Eisenberger (2002, p.699), avancent : « Parce que l'échelle originale est unidimensionnelle, et qu'elle possède une forte validité interne, l'utilisation de versions raccourcies de l'échelle n'apparaît pas problématique. La prudence demande tout de même que les deuxfacettes qui définissent le POS (la valorisation des contributions des salariés, et le souci du bien être des salariés) soient représentées dans les versions courtes du questionnaire ». Eisenberger (1986) recommande donc de choisir les huit items qui ont une forte contribution factorielle dans l'échelle originale et qui représentent les deux aspects définissant le construit essentiellement, les items illustrant la valorisation des contributions des salariés et la prise en compte deleur bien être (Rhoades et Eisenberger, 2002).
Nous avons ainsi retenu les huit items de l'échelle d'Eisenberger et al., (1986) suivant, traduits et validés par Fabre (2007).

Echelle de mesure du soutien organisationnel perçu

1. Mon entreprise valorise mes contributions à sa réussite
3. Mon entreprise apprécie à leur juste valeur les efforts supplémentaires que je fournis.
7. Lorsqu'il s'agit de décisions qui me concernent, mon entreprise regarde d'abord ses propres intérêts et fait peu de cas des miens. (inversé)
9. Mon entreprise se soucie vraiment de mon bien-être au travail
17. Si je fais un excellent travail, mon entreprise le remarque.

21. L'entreprise se soucie de ma satisfaction au travail
23. Mon entreprise montre peu d'intérêt à mon égard (inversé)
27. Mon entreprise se montre fière de mes réalisations et de mes résultats au travail.

3.2. Mesure de l'engagement affectif

Nous mesurons l'engagement affectif par l'échelle d'Allen et Meyer (1990). Cette échelle a beaucoup de succès dans le monde scientifique et s'impose de plus en plus face à l'Organizational Commitment Questionary (1979) de Mowday et ses collègues(Commeiras et Fournier, 2000). Elle a été révisée par Meyer et ses collaborateurs (1993) dans leur modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel. La dimension affective adoptée dans ce travail est constituée de six items qui ont été traduits et validés en français par Stinglhamber et ses collègues (2002). Toutefois, il convient de noter que nous pouvons remplacer le terme « organisation » par celui de « entreprise » dans les formulations des items

Echelle Mesure de l'engagement affectif

1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise.
2. Mon entreprise représente beaucoup pour moi.
3. Je suis fier (e) d'appartenir à cette entreprise.
4. Je sens que je suis affectivement attaché (e) à cette entreprise.
5. J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.
6. Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme s'ils étaient les miens.

3.3. Mesure de la justice organisationnelle globale

Nous utilisons l'échelle d'Ambrose et Schminke (2006) pour mesurer La justice organisationnelle globale . Le choix de cette échelle est justifié par ses qualités psychométriques satisfaisantes et sa capacité de mesurer le sentiment de justice globale des salariés. Cet instrument de mesure se compose de six items traduitsnet validés par (Tahiri, 2010)

Echelle de mesure de la justice globale perçue

1. Globalement, je suis traité de manière équitable par mon entreprise.
2. D'habitude, la manière dont les choses se font dans cette entreprise n'est pas équitable (Inversé)
3. En général, je peux compter sur l'équité de mon entreprise.
4. En général, le traitement que je reçois ici est équitable
5. Globalement, cette entreprise traite équitablement ses salariés.
6. La majorité des personnes qui travaillent ici diraient qu'ils sont traités de manière inéquitable (inversé).

3.4. Mesure de l'identification organisationnelle

A ce jour, les recherches scientifiques ont proposé une multitude d'échelles de mesure de l'identification prenant en considération les spécificités du construit et décrivant la relation entre le salarié et son organisation. Pour Riketta (2005), les plus communes parmi elles sont les échelles de Cheney (1983) et Mael et Ashforth (1992).

Cependant, la mesure de l'identification proposée par Cheney (1983) a été fortement critiquée en raison de son caractère interchangeable avec le concept de l'engagement organisationnel (Miller et al. 2000)7.

Nous avons donc retenu l'échelle de Mael et Ashforth (1992) pour mesurer l'identification organisationnelle parce qu'elle est considérée comme significative et ne représente aucune confusion avec les mesures de l'engagement organisationnel. Cette échelle est constituée de cinq items que nous avons adaptés à notre contexte de recherche en remplaçant toujours le terme « organisation » par celui de « entreprise »

Echelle de l'identification organisationnelle

1. Quand quelqu'un critique mon entreprise, je me sens personnellement attaqué(e)
2. Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon entreprise
3. Il m'arrive souvent de dire « nous » à la place de « je » lorsque je parle de mon entreprise
4. Je considère les succès de mon entreprise comme les miens
5. Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je le prends comme un compliment personnel

3.5. Mesure du fit personne-organisation perçu

Le fit personne-organisation est évalué de diverses façons, soit de manière directe ou perçue qui consiste à interroger l'individu de manière explicite sur sa perception d'une adéquation entre ses propres valeurs et celles de son organisation. Soit d'une manière indirecte, qui compare séparément les caractéristiques individuelles et organisationnelles (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al. 2005). Cependant, la mesure indirecte

du fit personne-organisation est considérée comme objective, chose qui ne nous intéresse pas spécialement dans ce travail.
Nous avons donc adopté la mesure directe
Dans l'Organizationnal Identification Questionnaire présenté par Cheney (1983), les auteurs montrent que sur les 25 items proposés dans ce questionnaire, huit s'avèrent mesurer en fait le concept d'engagement organisationnel, qui permet d'évaluer la perception du fit entre l'individu et son entreprise en utilisant l'échelle de Judge et Cable (1997). Ce choix est aussi justifié par la capacité de cette mesure d'offrir une meilleure prédiction des résultats individuels [Judge et Cable, (1997) ; Lauver et Kristof-Brown, (2001) ; Verquer et al., (2003)]. Cet instrument de mesure est composé de trois items trauits et validés par (Tahir, 2010)

Echelle du fit personne-organisation perçu

1. Je pense que mes valeurs sont en adéquation avec celles de mon entreprise et de la majorité de ses salariés.
2. Mes valeurs correspondent à celles de la majorité des salariés de mon entreprise.
3. Je pense que les valeurs et la culture de mon entreprise reflètent mes propres valeurs et ma personnalité.

3.6. Mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)

Les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent la variable dépendante dans notre modèle de recherche. En effet, la plupart des recherches scientifiques se focalise essentiellement sur les instruments de mesure qui opérationnalisent la taxonomie desOCB proposée par Organ (1988). Parmi ces mesures, on trouve l'échelle développée par Podsakoff et ses collègues (1990, 1994), connue par ses bonnes qualités psychométriques (Lepine, Erez et Johnson, 2002). Elle mesure respectivement l'entraide, les vertus civiques et l'esprit d'équipe. Cependant, à contrario de ces deux dernières composantes, il n'y a pas dans la littérature de consensus clair sur la manière de mesurer le comportement d'entraide (Paillé, 2008). Il a été étudié par certains chercheurs soit comme une composante unique où les échelles mesurant la conciliation, la courtoisie et l'altruisme ont été associées (Meyer et al. 1993 ; Podsakoff et MacKensie, 1994). Dans ce cas, le comportement d'entraide est appréhendé comme un construit latent de second ordre (Podsakoff et MacKensie, 1997). Soit à l'opposé, c'est-à-dire qu'il a été divisé par les chercheurs en évaluant la conciliation, la courtoisie et l'altruisme comme des comportements à part entière (Tansky, 1993 ; MacKensie et al. 1999 ; Livens et Anseel, 2004 ; Paillé, 2008).
Dans ce travail, nous avons choisi d'opter pour la seconde alternative. Au total, Cinq comportements de citoyenneté organisationnelle ont été étudiés. Le comportement d'entraide a été divisé et mesuré au travers de l'altruisme (2 items), de la conciliation (2 items) et de
la courtoisie (2 items).Viennent ensuite les vertus civiques (3 items) et l'esprit d'équipe (4 items). L'échelle de mesure que nous avons retenue est celle de Podsakoff et Mackensie (1994). Elle existe en version traduite et validée en français par Paillé (2007), ses items sont présentés comm suite

Echelle de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle

Altruisme :
1. Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail.
2. Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou à se former.

Entraide :
3. Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les collègues (courtoisie 1).
4. J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues (courtoisie 2).
5. Lorsque j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation afin de trouver un accord (conciliation 2).
6. J'agis en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccord (conciliation 1).

Vertus civiques :
7. Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne me sont pas formellement exigées, mais qui contribuent à renforcer l'image de mon entreprise.
8. J'assiste à des manifestations professionnelles pour lesquelles ma présence est encouragée mais pas formellement exigée.
9. Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise.

Esprit d'équipe (les 4 items inversés) :

10. Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes.
11. Je trouve toujours à redire sur ce que fait mon entreprise
12. J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise.
13. Plutôt que de voir le côté positif de mon entreprise, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas;

4. Terrain de recherch et collecte des donnés :

4.1. Terrain de recheche

Dans un Maroc, depuis la COP 22, de plus en plus engagé en faveur du développement durable, de la protection de l'environnement et du respect des droits de l'Homme, l'importance d'une démarche RSE dans les entreprises Marocaine n'est plus à démontrer.
Certaines entreprises ont volontairement adopté une démarche RSE, conscientes des enjeux stratégiques et opérationnels qu'engage la prise en compte des différentes préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs interactions avec les parties prenantes.
Ainsi le Maroc a été classé 9ème mondial par le Climate Change Performance Index 201512, et émerge encore une fois comme l'un des précurseurs mondiaux dans l'élaboration des politiques d'énergies renouvelables. A noter par ailleurs que le niveau d'engagement des entreprises marocaines en faveur de la RSE est l'un des plus importants d'Afrique, du Maghreb et du monde arabe. L'Institut de recherche Respeco vient de dévoiler un rapport évaluant l'ouverture à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Dans ce classement mondial portant 195 Etats, le Maroc est classé 54ème devenant ainsi des admis comme étant similaire notamment la Tunisie classé à la 59ème place.
Le Maroc présente cependant un tableau contrasté. Une minorité d'entreprises leaders ont sérieusement intégré les principes du développement durable et de la responsabilité sociale à leur stratégie. Elles creusent même l'écart par rapport aux autres. Ces entreprises, ce sont en particulier les 8 à qui se sont vue décerner le prix de Top Performer : BMCE Bank, Cosumar, Lafarge Maroc, Lesieur-Cristal, Lydec, Maroc Telecom et Société métallurgique d'Imiter (SMI)
D'une autre part presque 80 entreprises marocaines non cotées ont été évaluées par Vigeo à leur demande. Ce sont des missions de diagnostic et de conseil. Ces entreprises peuvent obtenir au terme de cet audit un label de responsabilité sociale qui leur est décerné par la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc). C'est un dispositif reconnu, une référence, qui est respectée pour sa rigueur et qui fait honneur en matière de responsabilité sociale, à la confédération des employeurs marocain
Ceci dit la RSE ne peut être qu'un excellent levier de compétitivité s'appuyant sur la citoyenneté des Marocains, bien que le point de vue de ces derniers en tant que salariés apparaisse primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, leur point de vue est encore assez mal connu.
Dans le cadre de notre travail de recherche nous nous posons donc la question pour savoir comment les collaborateurs perçoivent la RSE, dans le cadre d'un échantillon équivalent à 80 entreprises marocaines de différentes tailles et secteurs, reconnues par leurs engagements en RSE, et idéalement labélisé RSE selon par le Label de RSE de la CGEM. Pour ce, nous avons choisi le modèle de (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010) prévoyant comme cadre explicatif l'intégration de deux mécanisme principaux à savoir l'échange social et l'identification sociale et appartenant au cadre théorique plus large du comportement organisationnel.

4.2. Collecte des donnes

Nous exposons dans un premier le processus de génération des items sur lesquels nous nous sommes basé pour construire questionnaire.
Il convient de souligner que cette phase s'inscrit dans l'étape exploratoire proposée par le paradigme de Churchill (1979).
Pour construire notre questionnaire nous nous basons sur les mesures développées par des organismes et cabiné spécialiste dans le domaine (Labellisation RSE & Notation sociale) plus précisément VIGEO, et la charte de la RSE de la CGEM organisme de labélisation RSE au Maroc.
Dans un deuxième temps nous analyserons et nous baserons également les verbatim issus d'entretiens semis directifs menés auprès de directeurs et cadres des ressources humaines, et des spécialistes de RSE et développement durable d'entreprises Marocaine engagées dans des démarches socialement responsables, mais également de d'autre cadres et salariés de différents domaines ayant une connaissance des différentes actions RSE menées par leurs entreprises.

4.3. Le Label De La CGEM

Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises est une distinction par laquelle la CGEM reconnait l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes. C'est un outil mis à la disposition des entreprises qui souhaitent mesurer leur engagement RSE, progresser et faire connaitre le progrès à leurs salariés, leurs partenaires et la communauté. Crée en 2006, cette distinction permet donc à la confédération de reconnaitre la pleine conformité des stratégies et des opérations des entreprises avec l'ensemble des principes et des objectifs définissant la charte de la responsabilité sociale référentiel d'octroi.
Le référentiel du Label CGEM est la charte de responsabilité sociétale de la CGEM qui est composée de 9 axes comme le représente le logo du label



La notation sociale et référentiel RSE de Vigeo

Le référentiel mis en œuvre par Vigeo est constitué d'une vingtaine d'indicateurs qui ont pour objectif de mesurer le niveau d'engagement des organisations au les référant aux 6 domaines d'évaluation. (Droits humains, ressources humaines, environnement, comportement sur les marchés, gouvernement d'entreprise, et engagement sociétal). Ces domaines sont évalué sous trois dimensions appelé « Angles d'approches », qui portent sur le discours, mise en œuvre et résultats obtenu en matière de RSE.
Il s'agit de la notation des entreprises cotées selon six (6) domaines d'évaluation (environnement, droits humains, ressources humaines, gouvernement d'entreprise, comportement sur les marchés, engagement sociétal), 22 critères et 250 indicateurs. La notation s'appuie sur un processus déclaratif de collecte de l'information auprès des entreprises et de recueil des points de vue de leurs parties prenantes (syndicats, ONG, médias).
Chaque entreprise fait l'objet d'un rapport d'analyse critique de ses performances managériales. Chaque critère est l'objet d'une batterie de scores portant sur la pertinence des engagements, leur visibilité, leur exhaustivité, leur portage, les processus et les moyens que leur sont dédiés, les dispositifs d'audit et de contrôle, le reporting, les agrégats quantitatifs de résultats, le dialogue avec les parties prenantes externes et la capacité à actualiser les objectifs et à en rendre compte auprès des actionnaires et des parties prenantes externes.
Les rapports comportent en outre une revue analytique des risques et de leur niveau de maîtrise avec, pour chaque entreprise, un focus sur sa capacité à gérer ses risques de réputation, préserver la cohésion de son capital humain, prévenir et résoudre pacifiquement les conflits du travail, améliorer l'efficience organisationnelle et opérationnelle et prévenir réduire légaux. Les entreprises sont également classées selon un rating sectoriel sur lequel les gérants de capitaux et les investisseurs engagés dans des démarches d'investissement socialement responsable s'appuient pour constituer et gérer leurs portefeuilles. La notation des entreprises cotées par Vigeo est exclusivement rémunérée par les opérateurs financiers, investisseurs et gérants de capitaux, clients de Vigeo.

Les entretiens semis directifs

Nous aurons recours aux entretiens qualitatifs semis directifs les verbatim issus de 30 entretiens qualitatifs menés auprès de directeurs, responsable et cadre des ressources humaines, et directeurs, responsable et cadre de développement durable d'entreprises marocaines engagées dans des démarches et politiques socialement responsables
Pour les entretiens semis directifs nous suivons les étapes suivantes :

- Une phase d'introduction sur la politique et démarche et organisation de la RSE au sein de l'entreprise afin de prendre connaissance du différent engagement de l'entreprise en matière de RSE et développement durable
- Description des pratiques socialement responsable existante et catégorisation des pratiques selon leurs natures.

Le but ici est d'identifier le dégrée de développement et les niveaux de formalisation et positionnement de la politique RSE adopté par l'entreprise

- La dernière étape vise les perceptions du répondant lui-même ou celle des collaborateurs sur les pratiques RSE entrepris par leur organisation.

Le but de cette étape est de comprendre et cerner l'implication du répondant dans le sujet, (RSE), et l'impact de celle-ci sur ses comportements et ses attitudes au travail (Tahri, 2010).
Les entretiens semi-directifs sont menés auprès de 30 répondants 30 entreprise Marocaines, de différents secteurs et dans différentes régions engagées à différents stades dans des politiques et démarches RSE. (Énergie, services, industries, agroalimentaire, hôtellerie, …), pratiquant des activités de production et/ou de service et de tailles différentes, (Grande entreprise, PME/PMI,).
Ces 30 organisation de tailles, secteurs et régions volontairement différents nous permettrons de cerner les similarités et/ ou différences de perceptions.

Il convient de mentionner que la durée moyenne de chaque entretien et de 45 Min.
Le traitement des entretiens est effectué via une analyse thématique de contenu. (Croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) qui nous permettra d'obtenir des résultats afin d'établir une première liste d'items).
Nous recensons des blocs de principes et pratiques socialement responsable - et l'impact de celle-ci sur ses comportements et ses attitudes au travail (Tahri, 2010) que nous allons croiser par la suite avec les dispositifs d'évaluation du cabinet VIGEO et label CGEM
Ce rapprochement a pour but d'obtenir un modèle de mesure de la perception de la RSE par les salariés qui joint la théorie à la pratique.
Jusqu'ici nous notre étude exploratoire nous généré une panoplie d'items que nous allons classifier avant de purifier notre instrument de mesure par le biais d'une analyse factorielle et entamer finalement une étude confirmatoire, selon le paradigme de Churchill.

4. Conlusion

Si notre recherche s'avère concluante, elle nous permettra proposer une échelle de mesure par laquelle nous pouvons mesurer la perception de la RSE, et qui posséderait les qualités métriques qui permettraient des recherches avec des corrélations entre RSE est les autres construit de notre cadre conceptuel dont (la satisfaction, l'implication, la motivation, l'engagement, etc.)
.
Nous Partons du constat qu'il faudrait de nombreuses recherches afin de cerner cette relation entre « engagement de l'entreprise dans la RSE » et les construits habituels du champ de la GRH, satisfaction au travail, implication organisationnelle, identification, motivation, esprit d'équipe, loyauté, engagement, etc.
Elles doivent également être basées sur une mesure correcte de la perception du point de vu salarié ou collaborateur et de l'engagement de l'entreprise en RSE.

Bibliographie

Abric J.-C. (1994). Pratiques et représentations sociales : Presses Universitaires de France, Paris
Acquier, A. et J.-P. Gond (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.
Ackerman, R., et Bauer, R. (1976). Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemna, Virginia: Reston Publishing Company Acquier, A. (2007).
Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart and A. Acquier (2005), Organiser le développement durable, expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective, Paris, Vuibert.
Albert, S., et Whetten, D. A. (1985). "Organizatonal Identity." Research in Organizational Behavior, 7, 263.
Allen, N. G., et Meyer, J. P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity." Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276.

Allouche, J., M. Charpentier and C. Guillot-Soulez (2004), "Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières", paper presented at the Congrès de l'AGRH.
Allouche, J. and P. Laroche (2005), "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises", paper presented at the actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREMO.
Amara A. & bensebaa F. [2009], « La mise en œuvre des pratiques socialement responsables déterminisme et comportements proactifs, Revue management et avenir 2009/5, n° 25, p. 15-35
Benraiss, L. (2004), "Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : Application du paradigme de churchill", paper presented at the 15e Congrès de l'AGRH.
Bentler, P. M. (1990), 'Comparative fit indexes in structural models'. Psychological Bulletin vol. 107, pp. 238–246.
Capron, M. and F. Q.-. Lanoizelée (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repère, Éditions la Découverte, Paris.
Caroll A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct ", Business and Society, 38 (3): 268-295
Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
Charbonnier, A. (2009), "Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : Étude exploratoire et confirmatoire", paper presented at the 20e Congrès de l'AGRH, City.
Igalens J., Joras M. (2010) La responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. D'Organisations
Chauveau A., Rosé J-J (2003) L'entreprise responsable, Ed. D'Organisations
Igalens, (2012) Le cercle de l'entreprise et du management ; Eyrolles, Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante, thèse de doctorat en sciences de gestion. Ecole des Mines de Paris, Paris.
La Charte de Responsabilité sociale de la CGEM & la Norme ISO 26000 Analyse comparée
Octobre 2012
Pasquero, J. 2005, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard Historique », Dans « Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » Sainte-Foy (Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon (dir.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Barnes, B.J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, Journal of Business Ethics, 16, 401-412.
Schermerhorn J.R., Hunt J.G., and Osborn R.N. (2002). Comportement humain et organisation : Village Mondial.
Tahiri & Igalens, (2014) Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, Edition EMS
Tahri, N. (2010), "Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail, étude exploratoire". Revue Internationale de Psychosociologie, vol. Volume XVI no. n° 38, printemps, pp. 209-225

INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET BIEN-ETRE AU NIVEAU DU SERVICE DES ETAGES EN HOTELLERIE

Abderrahmane JAHMANE
Enseignant-chercheur
IPAG Business School Paris
ajahmane@gmail.com

Béchir BEN LAHOUEL
Enseignant-chercheur
IPAG Business School Paris
b.benlahouel@ipag.fr

Résumé

Cette étude s'appuie sur des entretiens réalisés avec le personnel d'un établissement hôtelier à Paris. L'objectif principal est de connaître l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies au sein d'un établissement hôtelier.
Cette étude permet de connaitre les effets sur l'organisation et les conditions de leur travail au quotidien, en vue d'apporter des améliorations, de maximiser leur bien-être et de réduire la pénibilité de leur travail. L'étude a apporté également un éclairage utile concernant les conséquences à court et moyen terme de ce changement majeur.

Mots clés : innovation, outils technologiques, bien-être, management d'équipe

Introduction :

Depuis quelques décennies, le concept de l'innovation a fait l'objet de plusieurs études qui ont tenté de le décrire et le modéliser. On cite le modèle « *demand pull* » (Schmookler, 1966), le modèle linéaire (Schuetze et Gibson, années 1950), le modèle de « *chain linked* » (Kline et Rosenberg,1986), le modèle tourbillonnaire (Akrich, Callon et Latour, 1988), le modèle « *coupling* » (Rothwell, 1992), le modèle « *Systems Integrations and Networking* » (S.I.N.) (Rothwell, 1994), le modèle « *Open innovation* », (Chesbrough, 2003). On peut constater que tous ces modèles d'innovation se rejoignent et coïncident sur le fait que la première étape du processus d'innovation est la création de nouveaux concepts, suivi de la transformation de ceux-ci vers de nouveaux produits.

Selon l'**OCDE**[64]**,** dans le Manuel d'Oslo de 2005, une innovation est « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* […] *c'est la mise au point d'un produit ou d'un service plus performant, pour fournir une nouveauté ou une amélioration au consommateur* ». L'évolution profonde du monde économique et de la société a bousculé les organisations et l'ensemble de leurs acteurs. Du dirigeant au manager, du manager au collaborateur, nous vivons tous des mutations très fortes, qu'elles soient technologiques, économiques ou sociales (Tonnelé 2011). Alors qu'« *avec l'objectif d'accroître la réussite des projets tant en temps qu'en objectifs, les entreprises s'intéressent dorénavant aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques* ». (Autissier et Moutot 2013, p.5)

[64] **OCDE :** Organisme de Coopération et de Développement Économique, consacré à l'innovation industrielle.

Selon Drucker (1961, p. 32) « *L'innovation est plus qu'une nouvelle méthode. C'est une nouvelle philosophie de l'univers. C'est une philosophie du risque, plutôt que du hasard et de la certitude. C'est une nouvelle conception du rôle de l'homme dans l'univers ; il crée un ordre en prenant des risques. Et cela signifie que l'innovation, plutôt que d'être une affirmation de la puissance humaine, est une acceptation des responsabilités de l'homme* ». Tonnelé (2011) souligne que pour créer un atout concurrentiel, « *les entreprises qui réussiront leur 'mue' dans ce nouvel écosystème seront celles où l'innovation aura pris le pouvoir, où l'agilité sera naturelle et constante. Il ne s'agira pas seulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien de favoriser de nouveaux comportements avec ses usagers et ses clients, avec ses salariés et ses dirigeants* » (p. 2). L'innovation technologique entraine un changement au sein de l'entreprise, qui peut être organisationnel, économique, social, stratégique, etc. Alors que le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement pour assurer sa survie et garder ses avantages concurrentiels, avant tout changement, l'entreprise doit mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement. Elle doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement. Si le salarié estime que les changements ont amené des améliorations dans son travail, il sera satisfait des changements. Dans le cas contraire, il manifeste de la déception, de l'amertume, avec un sentiment de dégradation. De Zanet et al. (2004) ajoutent « *L'insécurité d'emploi peut être l'un des facteurs de stress les plus importants dans des situations d'emploi* » (p. 44). Dans ce contexte, Autissier et Vandangeon-Derumez (2007a) ont montré que les salariés, dans un contexte de changement, attendent de leur hiérarchie d'une manière informelle, la création d'une relation de confiance et de reconnaissance. Le changement perçu comme une menace influence l'insécurité de l'emploi et notamment la crainte de perdre son travail. (Cherkaoui et coll 2017). Le changement est souvent considéré comme un défi par les managers, véritables pivots de l'entreprise (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007b), dont la course au changement peut offrir « *la meilleure assurance que ces managers se donnent pour ne pas avoir eux-mêmes changer* » (Vaillancourt, 2006, p.46). « Le processus de la conduite du changement s'appuie […] sur un climat de confiance que le manager a pour responsabilité de créer et d'alimenter » (Vaillancourt, 2006, p.163).

Ainsi à travers la présente étude qui s'appuie sur des entretiens réalisés avec le personnel d'un établissement hôtelier à Paris. L'objectif principal est de connaître l'impact de l'utilisation des innovations technologies au sein d'un établissement hôtelier. Cette étude permet de connaitre les effets sur l'organisation et les conditions de leur travail au quotidien, en vue d'apporter des améliorations, de maximiser leur bien-être et de réduire la pénibilité de leur travail.

Notre problématique est la suivante : ***en quoi les innovations technologiques peuvent-elles améliorer et faciliter le travail (organisation, conditions de travail et bien-être) du personnel hôtelier, et plus particulièrement au département Housekeeping ?***

1. Le bien-être et le management d'équipe

Dans une entreprise, l'organisation des services et le management ont comme objectif de rassembler les ressources disponibles, humaines et matérielles afin d'obtenir une meilleure production. Alors que pour Bietry et Creusier (2013 p.24), *« La question du bien-être est devenue essentielle pour la fonction ressources humaines. L'accroissement des connaissances dans le domaine fait donc écho à un enjeu contemporain* », le bien-être du salarié fait partie des préoccupations majeures des organisations, car le bien-être est bénéfique pour l'individu, mais aussi pour l'organisation. Suivant Abord de Chatillon et Richard (2015 p.67), *« Le bien-être au travail paraît reposer sur une combinaison de sens, de lien, d'activité, et de confort* ». La performance de l'employé réside dans le bien-être. Pour améliorer la qualité de vie dans les entreprises il faut avoir un bon management d'équipe et une reconnaissance du travail effectué. En effet, la gratitude favorise le bien-être de manière directe, mais aussi indirectement en réduisant la présence d'états émotionnels négatifs tels que l'anxiété et la dépression. Bietry et Creusier (2013 p.24), « *l'individu se considèrera dans un état de bien-être quand les manifestations positives l'emporteront sur les négatives* ». Le soutien et la reconnaissance sont des influences puissantes pouvant jouer sur le bien-être de l'individu, contribuant à l'amélioration de la satisfaction au travail et à la diminution de l'absentéisme et du renouvellement du personnel. Le manager a ainsi un rôle essentiel à jouer pour garantir la qualité de vie au travail au sein de son entreprise.

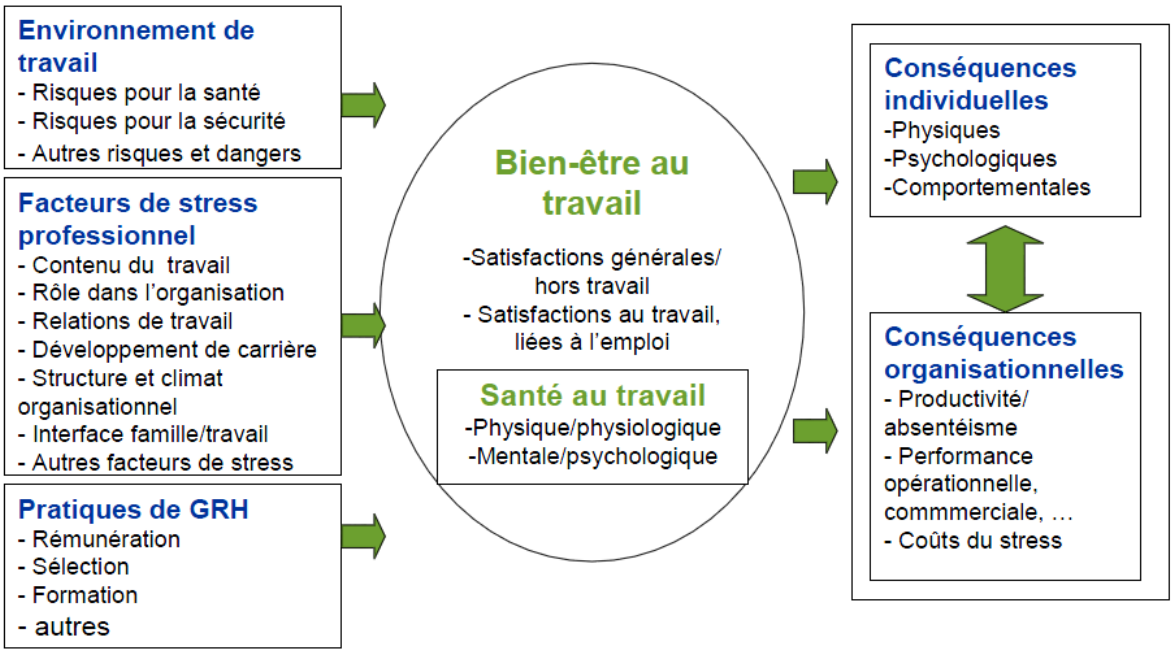


Figure 1. « Santé et bien-être au travail », adapté de Danna & Griffin (1999)

Brun (2013) explique que « *la différence entre une entreprise en bonne santé et efficace et une entreprise malade et inefficace ne réside pas seulement dans les grandes stratégies d'entreprises ou les stratégies classiques qui consistent à attirer, à retenir et à bien rémunérer la main d'oeuvre, mais elle réside aussi dans les conditions dans lesquelles s'exerce le travail des employés* ».
En effet, il existe un lien étroit entre le bien-être des personnes et l'efficacité des entreprises. Il est donc rentable d'améliorer les conditions dans lesquelles s'exerce le travail des employés et des managers pour maintenir et accroître le dynamisme de l'entreprise.
Brun (2013) met un point d'honneur au fait que « *le devoir des entreprises et de leurs dirigeants est d'offrir à l'ensemble de leur personnel des conditions de travail adéquates* ». Pour l'auteur, il faut également assurer le développement de la personne en cessant de faire de la gestion des ressources humaines et en pratiquant une gestion plus humaine des ressources.
Car les principales difficultés rencontrées pour améliorer le bien-être au travail sont associées à des dimensions absentes du management.
Selon Brun (2013), les sept leviers pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail sont :

- ✓ La reconnaissance au travail, qui consiste à témoigner de façon authentique et constructive, de l'appréciation ;
- ✓ Le soutien social en restant disponible auprès des personnes, en leur prodiguant des conseils ;
- ✓ Le respect qui est la perception d'un comportement et qui favorise la collaboration et le développement de relations durables ;
- ✓ La conciliation travail et vie personnelle car l'amélioration d'un domaine de vie procure des bénéfices qui contribuent à l'amélioration du fonctionnement de l'autre domaine de vie ;
- ✓ La charge de travail en étant attentif à la combinaison entre ce qui est demandé et ce qui est ressenti ;
- ✓ La participation aux décisions ;
- ✓ La clarté du rôle.

Brun (2013) souligne également l'importance du fait que la santé au travail doit être considérée comme une fonction de management au même titre que la comptabilité, le marketing ou la qualité. « *Une entreprise saine est un lieu où on peut construire sa santé et non un lieu où on peut l'altérer. Les effets du travail dépendent du mélange des conditions de travail qu'on y trouve* ».

Hypothèse 1 : *Prendre en compte le bien-être des employés au travail est une véritable stratégie pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.*

La faculté d'adaptation, la flexibilité, l'habilité à apprendre et à développer de nouvelles capacités, sont des caractéristiques nécessaires pour assurer la pérennité sur un marché, où les frontières disparaissent, et

où la concurrence internationale est de plus en plus accrue. L'ensemble des caractéristiques citées se regroupent sous un seul concept : l'innovation.
« Innovation organisationnelle » qui s'apparente à l'innovation de procédé. Laplante (2000) la définit comme étant « *la mise en œuvre d'une pratique managériale perçue comme nouvelle par l'organisation qui affecte le fonctionnement de son système social, tant dans les relations entre les individus que dans leur propre travail* ».
L'innovation a fait l'objet de plusieurs études qui ont tenté de la décrire et de la modéliser. Des multiples modèles à citer pour décrire la façon de percevoir les effets de l'innovation sur les systèmes économiques.
Modèle « *technology – push* » ou « *science – push* » (Shumpeter, 1930)
Modèle « *demand pull* » (Schmookler, 1966)
Modèle linéaire (Schuetze & Gibson, années 1950)
Modèle de « *chain linked* », en français de « liaison en chaîne » (Kline et Rosenberg, 1986)
Modèle tourbillonnaire (Akrich, Callon et Latour, 1988)
Modèle « *coupling* » (Rothwell, 1992)
Modèle « *Systems Integrations and Networking* » (S.I.N.) (Rothwell, 1994)
Modèle « *Open innovation* », en français d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003)
Chesbrough (2003) décrit ce concept comme « *l'utilisation de flux de connaissances sortants et entrants pour accélérer à la fois l'innovation interne [développée et commercialisée par l'entreprise] et le marché des usages externes de l'innovation [développée et commercialisée par d'autres entreprises] [...] Le paradigme de l'innovation ouverte peut être compris comme l'antithèse du modèle traditionnel d'intégration verticale où les activités internes de la recherche et de la demande conduisent à des produits développés en interne qui sont ensuite distribués par l'entreprise* ».
Finalement, tous les modèles d'innovation se rejoignent et coïncident sur le fait que la première étape du processus d'innovation est la création de nouveaux concepts, suivi de la transformation de ceux-ci vers de nouveaux produits. L'innovation paraît être donc, un facteur important pour garantir la survie et le succès d'une entreprise qui doit s'assurer que ses produits ou services sont conformes aux demandes actuelles et futures de ses clients. L'innovation est une manière de satisfaire leurs demandes.
Suite à ces recherches, une deuxième hypothèse peut être évoquée :

Hypothèse 2 : *L'innovation est une nécessité pour améliorer la compétitivité dans le secteur de l'hôtellerie.*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se caractérisent par un considérable taux d'innovation. En effet, Biagini (2012) explique que « *les premières applications dans l'industrie ont eu un impact énorme sur les conditions de travail. L'informatique a permis l'automatisation. La révolution numérique engendre une vision du monde dans laquelle l'informatique et sa circulation occupent une place prépondérante sur la matière, modifiant totalement notre rapport au temps, à l'espace, aux autres et à nous-mêmes* ».
Nous assistons à un véritable déferlement technologique, notamment concernant les échanges et réseaux sociaux, qui suffisent à rendre compte de l'ampleur du phénomène.

Hypothèse 3 : *Les différentes plateformes numériques ont révolutionné l'organisation et ont permis d'améliorer considérablement la communication au travail.*

L'industrie hôtelière devient de plus en plus high-tech au fil des années et certains établissements ont entrepris une réelle course à l'innovation. Hospitality ON, site internet sur l'actualité hôtelière internationale a publié un article en septembre 2014 regroupant l'essentiel des innovations importantes des établissements hôteliers dans le monde :
- Pour son room-service, l'hôtel Aloft Cupertino, en Californie, fait confiance à un robot baptisé A.L.O. Une fois chargé et programmé par les employés, il apporte aux clients ce dont ils ont besoin en chambre. Un écran tactile permet aussi de communiquer.
- Le Hard Rock Hotel Ibiza est un concentré de nouvelles technologies. Parmi les plus impressionnantes, son restaurant *Sublimotion* sert des repas gastronomiques mis en scène grâce à des effets de son, de lumière, de projections et de fumée.
- Au Pengheng Space Capsules Hotel, en Chine, le personnel est uniquement composé de robots. Qu'il s'agisse de la réception ou du service en salle, les machines sont au service des clients de l'établissement.
- Outre son aspect futuriste, à l'hôtel The Torch de Doha, les clients de l'établissement peuvent choisir l'ambiance de leur chambre grâce à un système d'éclairage modulable de la pièce.

- Double Tree Thewit Hotel de Chicago a installé des capteurs sensoriels dans ses chambres pour ajuster automatiquement la température ambiante à celle du corps de ses clients.
- Ushuaïa Ibiza Beach Hotel est le premier établissement à avoir proposé le paiement biométrique à ses clients. Ces derniers sont ainsi en mesure de régler leur chambre comme leurs consommations prises au bar d'un simple coup d'empreinte digitale.
- Au Yotel de New-York, l'accueil est entièrement automatisé. En plus d'un système de bornes digitales pour les check-in et check-out, le « *yobot* » (bras articulé) de l'hôtel range et garde les bagages des clients en attendant que leur capsule (chambre) soit prête.
- Bloc Hotel de Gatwick est l'un des premiers hôtels entièrement équipé de la technologie NFC. Ses clients sont ainsi en mesure d'utiliser leur smartphone pour contrôler l'ensemble des équipements de leur chambre.

Toutes ces innovations permettent de formuler l'hypothèse ci-dessous :

Hypothèse 4 : *Dans le secteur hôtelier, les outils technologiques sont devenus une véritable nécessité pour survivre dans un environnement mouvant et compétitif.*

A travers cette première partie, on a arrivé à formuler l'ensemble des hypothèses suivantes :

H 1 : Prendre en compte le bien-être des employés au travail est une véritable stratégie pour améliorer la compétitivité de l'entreprise**.**
H 2 : L'innovation est une nécessité pour améliorer la compétitivité dans le secteur de l'hôtellerie.
H 3 : Les différentes plateformes numériques ont révolutionné l'organisation et ont permis d'améliorer considérablement la communication au travail.
H 4 : Dans le secteur hôtelier, les outils technologiques sont devenus une véritable nécessité pour survivre dans un environnement mouvant et compétitif.

1. Démarche de la recherche :

Depuis sa réouverture le 16 mai 2014 après deux années de travaux de rénovation, l'hôtel analysé dispose de 159 chambres dont 44 suites. Il a investi dans un logiciel appelé « Rex » (Room Expeditor) créé par la société « MTech » dans le but d'améliorer et faciliter l'organisation, la production et la qualité du travail. Ce logiciel est utilisé par le biais d'un iPod par les femmes et valets de chambre, et avec un iPad par les réceptionnistes mais surtout par les gouvernantes.
Ainsi, l'organisation du département des étages est la suivante : les femmes et valets de chambre travaillent en binôme. Chaque binôme doit effectuer en moyenne 16 crédits par jour (l'équivalent d'une douzaine de chambre selon la taille de la chambre : 1 crédit = 1 chambre standard ; 1,5 crédit = 1 junior suite ; 2 crédits = 1 suite etc…). Un équipier est affecté à 1 ou 2 étages maximum en support pour les binômes, son rôle est de récupérer le linge sale en chambre et d'apporter le linge propre. Il est également chargé de la propreté des couloirs, du rangement des offices, du nettoyage des poussières hautes et terrasses dans les chambres. Il dispose d'un téléphone afin d'être joignable par les équipes et les gouvernantes.

1.1. Collecte des données et échantillon :

L'objectif de cette enquête est d'analyser les conséquences de l'intégration des nouvelles technologies en hôtellerie, et plus particulièrement au département des étages. La réception et les étages étant en constante connexion tout au long de la journée, il nous a semblé avisé de ne pas limiter ce questionnaire au département *Housekeeping*, afin d'avoir un retour global et d'effectuer une analyse la plus représentative de la réalité.

Entretien qualitatif :

Alors que notre choix s'est porté vers la méthode de l'entretien semi-directif centré. L'entretien semi-directif repose donc sur l'expression libre des idées d'une personne sur un sujet, et non sur ses réactions à des questions précises (Mucchielli, 1991). En effet, selon Romelaer (2005, p.104), par des questions ouvertes, l'entretien semi-directif centré permet au « chercheur de retirer deux éléments : (1) des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide d'entretien), et (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain ». On peut rejoindre en ce sens Romelaer (2005) qui considère que l'entretien semi-directif centré réalise un compromis, souvent optimal, entre la liberté d'expression du

répondant et la structure de la recherche : permet au répondant de s'exprimer spontanément (Bardin, 2003 ; Thiétart, 2003).
Les entretiens ont été réalisés en face à face afin de faciliter la compréhension du questionnaire pour le personnel de nationalité étrangère (certains employés ne lisant et parlant pas très bien le français, notre présence leur a permis de comprendre et de s'exprimer librement sans être gêné par la barrière de la langue). Lors des entretiens, on a pu constater que les répondants étaient particulièrement ouverts et intéressés de participer à une étude sur leurs conditions de travail. La durée des entretiens était en moyenne comprise entre
10 et 15 minutes selon les personnes interrogées.

Questionnaire quantitatif : Pour plus de facilité, on a privilégié l'envoi des questionnaires par email, afin que les répondants aient le temps d'étudier les réponses et avoir des retours de leur part suffisamment argumentés pour mon analyse.

1.2. Echantillon

12 Agents de maîtrise et managers des étages et de la réception (analyse qualitative)
31 femmes et valets de chambre (analyse quantitative)

2. Analyse des résultats

2.1. Enquête quantitative

Il convient de préciser que 84% des personnes interrogées n'ont jamais travaillé dans une entreprise qui utilisait un système similaire au logiciel REX. Il est donc primordial pour l'hôtel d'offrir une formation adaptée à tous les employés pour s'assurer de l'utilisation optimale de l'outil. Les résultats de l'enquête révèlent que 6 personnes ne connaissant pas l'outil ont répondu ne pas avoir reçu de formation soit plus de 19% du personnel.
L'installation d'un nouvel outil de travail implique forcément des appréhensions voire des réticences. En effet, malgré une majorité de retours positifs sur l'arrivée de REX, on constate que 5 personnes l'ont mal vécu et 2 autres l'ont quant à elles très mal vécu. Parmi elles, 4 évoquent des « *débuts difficiles* » (d'après les répondants[65] N°002, 022, 026, 027) ou un « *manque de praticité* » pour le N°031.

87% des interrogés s'accordent à dire que c'est un atout pour l'entreprise, vis-à-vis de la concurrence. Certains parlent d'une « *avancée technologique* », d'autres soulignent l'économie réalisée en terme de papier. Les mots les plus récurrents restent : « *autonomie et gain de temps* ». 83,87% admettent s'être naturellement adaptés à cet outil. La note moyenne attribuée en termes de facilité d'utilisation est de 7,25/10. Un score donc plutôt positif. L'organisation du travail au sein du service des étages est un élément essentiel dans le bien-être des équipes. En effet, il est nécessaire d'adapter leur poste de travail et leurs missions afin qu'elles rencontrent le moins de difficultés et de pénibilités possibles pour travailler dans les meilleures conditions.
On constate également que pour 17 utilisateurs, REX a permis d'améliorer l'organisation de leur travail. 64% d'entre eux estiment que c'est un gain de temps : « *rapidité et clarté* » (005), « *communication plus rapide* » (007), « *travail plus efficace donc plus productif* » (028).
Pour les autres qui ont un avis mitigé ou négatif sur le sujet, certains regrettent leur autonomie passée, ils doivent désormais suivre les ordres de la machine c'est le cas pour le répondant N°022 « *Obligation de suivre REX même s'il y a une demande de service ailleurs, manque d'autonomie* » et le N°23 « *Enlève l'initiative et la marge de manœuvre aux employés* ». Le N°008 regrette la non personnalisation du logiciel, en effet il n'y a « *aucune vision pour le nom des clients, remplacé par un numéro […] on ne sait même pas si c'est un Monsieur ou une Madame* ». 15 personnes sur 31 affirment quant à elles rencontrer des difficultés dans l'utilisation de cet outil. 8 d'entre elles accusent le manque de réseau et les différents bugs d'affichage.
Concernant le niveau de communication depuis l'arrivée de REX entre les équipes et les gouvernantes, les avis sont partagés. En effet, un peu plus de la majorité (52%) estiment que la communication a diminué. 14 personnes s'accordent à dire qu'il y a un réel manque d'échange et de suivi. Pour (022), il y a un véritable « *conflit entre ce que dit la machine et l'être humain, manque de communication instantanée avec les gouvernantes* ».

[65] Afin de garantir l'anonymat des répondants, j'ai attribué à chaque interview un numéro se présentant de la façon suivant : 001, 002, 003…

De plus, 3 répondants ont le sentiment que l'utilisation de cet outil a entraîné un manque d'humanité. D'après (013), la communication se fait désormais uniquement « *à travers l'écran, impression d'être des robots* » et (022) estime qu'il y a un « *conflit entre ce que dit la machine et l'être humain* » et qu'il « *manque de communication instantanée avec les gouvernantes* ». Malgré tout, 77,42% estiment que l'utilisation de REX à tout de même un impact positif dans leur travail.
Les conditions de travail désignent le milieu dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. C'est un aspect majeur car cela concerne la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail.

Globalement, au sein de notre établissement, l'équipe des étages semblent travailler dans de bonnes conditions de travail. En effet, d'après les résultats, 11 estiment qu'elles sont assez bonnes, 9 bonnes et 7 très bonnes. 4 personnes ne sont à contrario pas satisfaites.

Cette enquête nous a permis de retenir 2 grands axes :

1. Tout d'abord, le système organisationnel doit être en adéquation avec le travail des employés afin qu'ils puissent travailler dans de meilleures conditions et fournir un résultat satisfaisant, aussi la formation est un élément primordial et indispensable à accorder à chaque employé quelle que soit sa date d'intégration dans l'entreprise.

2. Ensuite, une communication constante est essentielle, les échanges ne doivent pas tous passer par le biais des seuls outils technologiques, il faut savoir garder une grande part d'humanité et de relationnel afin de garantir une atmosphère et un environnement prospère pour une qualité de travail optimal.

2.2. Enquête qualitative

Notre enquête, comptabilisant 12 répondants au sein de notre établissement, nous a permis de mettre en évidence 5 parties dans notre analyse :

L'influence du logiciel REX et son utilisation au quotidien,
L'impact des outils technologiques au quotidien
Le bien-être au travail.
Les inconvénients liés aux nouvelles technologies,
Les pistes d'améliorations proposées,

Il est dans un premier temps important de noter que 100% des interrogés sont satisfaits de REX. Rapidité, praticité et efficacité sont les maîtres-mots sur l'utilisation de ce logiciel.
Le répondant N°12 qualifie REX comme étant un outil devenu indispensable « *Il est pratique, facile, intuitif* ». Pour le N°3, cela « *facilite énormément mon travail […] Je ne suis plus dépendante du téléphone pour avoir les infos nécessaires* ».
De même pour le N°1 qui trouve cet outil « *facile d'utilisation et de compréhension* ». Le N°9 précise quant à lui « *c'est un véritable atout car il est l'outil de gestion permettant de gérer rapidement l'information sans aucune distorsion, sans perte de temps et avec une rapidité remarquable* ».

L'utilisation du logiciel REX a clairement un effet positif sur l'organisation du travail des équipes qui permet un travail plus rapide et plus efficace. Il a de ce fait une répercussion sur la satisfaction de la clientèle et par la même occasion sur la réputation de l'hôtel.
Pour plus de 80% des sondés, l'utilisation de REX est une grande première et un atout pour l'entreprise. Les répondants sont cependant unanimes, c'est un excellent outil qui facilite énormément la communication.
Pour le répondant N°6 « *REX va permettre de faciliter ce service avec une meilleure rapidité et une efficacité de communication. REX est facile d'utilisation, moderne et facilite une approche d'une certaine situation ou d'un certain cas d'urgence* ». Le répondant N°2 précise qu'il permet de « *moderniser la gestion des chambres au quotidien* ».
Pour le répondant N°3 il apporte une meilleure organisation notamment en terme d'organisation des tâches « *il contribue à la 'room readiness', on va nettoyer en priorité les chambres les plus importantes* ». L'amélioration de la communication est ainsi fortement appréciée par les sondés, particulièrement le N°6 qui souligne l'innovation du système en apportant une meilleure organisation au sein de l'hôtel et permettant entre autre « *une communication permanente entre tous les départements de l'hôtel […]. C'est un outil qui permet d'établir une communication instantanée et productive entre les employés de l'hôtel* ».

Pour le répondant N°7, les avantages sont nombreux comme par exemple « *le gain de productivité, mobilité dans l'attribution des chambres et des ressources, vision précise de l'avancée du travail accompli et restant, réception instantanée d'informations, meilleure gestion des priorités, traçabilité aisée, réduction des déplacements* ». D'autres atouts sont également mis en avant notamment le bénéfice de l'information en temps réel et la possibilité d'avoir un historique des actions réalisées. C'est l'avis du répondant N°9 qui trouve que REX est « *un formidable outil de gestion pour un service Housekeeping. Il permet de gérer l'information en temps réel et d'avoir pour les professionnels une meilleure réactivité et anticipation sur des demandes potentielles des clients* » et du N°12 « *il permet un suivi rétroactif en cas de problèmes ou d'erreur* ». De plus, il offre une analyse régulière des performances de l'entreprise et la possibilité de mise en place de plan d'action. En effet, le répondant N°9 précise *« il permet au superviseur d'établir des check-lists sur le travail de ses femmes de chambre afin de mieux évaluer leurs performances, ce qui peut déboucher vers des actions correctives pour l'amélioration de la qualité. C'est un élément essentiel d'identification des besoins potentiels de formation des femmes de chambre, ou de rappels des procédures de l'hôtel et pour les plaintes clients* ». Pour le répondant N°11 « *cela permet d'établir des données et de simplifier la productivité et autre de détecter plus rapidement d'éventuels manquements et surtout d'avoir une meilleure réactivité car nous avons une visibilité de l'hôtel en temps réel* ».
Enfin, un point non négligeable, l'aspect économique et même écologique de l'utilisation de cet outil puisqu'il limite le gaspillage de papier. Pour le N°6 « *l'utilisation de REX limite de façon considérable l'impression papier (notamment au sein du département Housekeeping ». Ce qui n'est pas négligeable concernant les coûts et dépenses d'une entreprise* ». De même pour le répondant N°8 qui témoigne que « *c'est plus facile par rapport au travail, ça évite que l'on utilise le papier. Vive la technologie !* » Le répondant N°9 en atteste également « *la déstructuration d'un support papier vers un support numérique moderne, adapté, permet une meilleure gestion des équipes opérationnelles* ».

a) Le bien-être au travail

D'après les réponses au questionnaire, le besoin de reconnaissance, l'écoute et la confiance sont essentiels pour assurer le bien-être des employés au travail. Le répondant N°3 l'explique « *je me sentirais épanouie travaillant dans une entreprise où les bonnes relations management-employé sont assurées par le dialogue, l'écoute et la compréhension. Là où le talent est reconnu et récompensé* ».
De même pour le répondant N°4 « *La confiance en leur employé et la reconnaissance du travail surtout dans les branches telles que le Housekeeping* ».
Pour le répondant N°11, « *La reconnaissance de ses supérieurs est essentielle au bien-être des employés, mais il faut être ferme sur la discipline et le règlement* ».
Les autres principales stratégies à adopter sont les suivantes :

- Proposer des outils efficaces et performants (répondant N°2) et s'assurer de leur bon fonctionnement et de leur bonne utilisation (répondant N°5), tout en restant actuels et en suivant les dernières nouveautés (répondant N°1).
- Une ambiance de travail seine et agréable : « *Une ambiance de travail sérieuse mais détendue avec un dialogue permanent. Evoquer le travail bien fait autant que celui qui est mal fait permettra aux employés de se sentir connus et reconnus dans leur travail* » (répondant N°6).
- Proposer davantage de formations (répondant N°2).
- Un encadrement et un suivi du travail : Pour le répondant N°6 il faut également « *leur donner les moyens de pouvoir mener à bien leur activité professionnelle et un suivi régulier des améliorations à effectuer et/ou des points à conserver* ».
- Inclure les employés dans les décisions : « *Tout faire pour faire participer les employés au projet général de l'hôtel ; c'est à dire, combiner l'exactitude dans l'exécution des tâches à la qualité de l'adhésion* » (répondant N°7).
- Participer aux frais de « grooming » exigé par l'établissement : achats de chaussures, de collants, de maquillage… (répondant N°8).
- Favoriser le langage social : « *Elle doit prendre en compte la pénibilité de certains postes en essayant d'apporter des améliorations. Ou de mettre en place des structures pouvant mieux appréhender les nouvelles procédures* » (répondant N°9).
- Proposer des services d'aide à l'enfance : « *Par exemple : mettre pour le personnel un moyen de garderie pour leur enfant […] pour que l'employé puisse venir travailler sans trop de problème* » (répondant N°10).

b) L'innovation les nouvelles technologies au service de l'hôtellerie.

La rapide dépendance aux nouvelles technologies peut s'avérer être un véritable handicap pour les employés au cours de leur journée de travail. Outre la nécessité d'être connecté à Internet pour fonctionner, les bugs informatiques n'en sont pas moins exclus, comme en atteste le répondant N°5 « *REX s'avère être*

d'une aide très précieuse (gain de temps, pas d'appels abusifs, etc…) mais quand il ne fonctionne pas, il peut s'avérer être un gros handicap que ce soit pour le HSK [Housekeeping] ou le FO [Front Office]. Opéra dépend de REX et si REX fonctionne mal, Opéra fonctionnera mal ». Le répondant N°3 l'avoue « *nous sommes devenus si dépendants de la technologie que nous utilisons au quotidien, qu'une panne informatique suffirait pour nous déstabiliser complètement* ». Pour le sondé N°8 « *la technologie c'est rapide, efficace, quand ça ne bug pas et quand il n'y a pas de coupure internet* ». Les employés peuvent en effet avoir tendance à se reposer sur ces outils et dont être déstabilisés lorsqu'ils ne sont pas utilisables.
Au niveau de la communication, certains redoutent une limitation des échanges et un « *appauvrissement dans les relations de travail* », c'est le cas du répondant N°7. De même pour le répondant N°3 qui trouve que la communication est restreinte au niveau humain « *cela diminue la communication entre nous au strict nécessaire, on ne se connaît pas et on ne se développe pas comme une équipe* ». Le répondant N°10 précise quant à lui « *on perd un peu le lien avec l'être humain on communique trop souvent avec les machines* ». Enfin, pour le répondant N°12, il est important de souligner que « *la communication reste primordiale pour compléter les informations, et éviter tout oubli. Mais aussi, pour le bien être des équipes (sentiment de prise en charge, et de reconnaissance)* ». Pour le répondant N°9, les deux principaux aspects négatifs identifiés sont les suivants : « *une érosion de la communication, notion de productivité au détriment du qualitatif* ». La traçabilité et la visibilité des données en temps réel qui était vu comme un avantage précédemment peut néanmoins être mal perçue, et assimilée à de la surveillance permanente du personnel.
Pour le répondant N°7, l'utilisation de ces outils peut entrainer une « *tendance à se protéger derrière la « machine », un manque de dialogue direct, un danger de dépersonnalisation et un risque de perte de qualité de confiance* ». Il évoque aussi d'autres inconvénients pouvant être nuisible comme *« le manque de vision globale du travail en cours, perte de temps en manipulations, absence d'informations importantes (nom des clients et période de séjour, cardex déjà enregistré), la tendance à rompre la communication entre collègues* ».
Enfin pour le répondant N°6, REX n'est pas indispensable mais nécessaire, il précise que « *REX est l'outil que nous utilisons chaque jour sans exception. Si demain REX nous était retiré, la solution « ancienne » serait de nouveau établie. C'est à dire impression sur papier des informations nécessaire et des appels téléphoniques qui se multiplieraient* ».

c) Les pistes d'amélioration proposées

L'affichage des noms des clients est une requête émise par tous les sondés. Elle est actuellement en cours de négociation avec le groupe *Starwood* qui souhaitent avant tout garantir une parfaite confidentialité auprès de ses clients.

- La précision des heures de départ serait fortement appréciée par les répondants N°2, N°3 et N°11. Celle-ci limiterait les appels à la réception au cours de la journée.
- Introduction d'alerte « pop-up » pour signaler tout ajout ou demande spécifique.
  Le répondant N°7 propose une vibration de la tablette à chaque information prioritaire.
- Accroître l'accès aux réceptionnistes.
- Sauvegarde et actualisation automatique des données (répondants N°6 et N°8)
- Amélioration de la visibilité des statuts des chambres (répondant N°9). Le sondé propose également « *une amélioration des rubriques pouvant mesurer la qualité du travail des femmes de chambre. Il serait peut-être judicieux de faire ressortir les différents points récurrents, faiblesses identifiées pouvant déboucher sur mesures correctives (formation, coaching)* ».
- Meilleur suivi lors des changements d'attribution et des délogements : « *les notes mises pour les clients ne suivent pas quand un client déloge* » (répondant N°10).
- Créer la possibilité d'envoi instantané (répondant N°11).
- Synchronisation des « traces » (*Opéra* ou *Starguest*) sur Rex (répondant N°11).
- Ajout de couleurs ou d'effets de clignotements pour mettre en avant et différencier les chambres nettoyées ou non, les demandes de services, etc… (répondants N°11 et N°12).

d) L'impact des outils technologiques au quotidien

L'utilisation des outils technologiques dans la gestion quotidienne est pour 10 personnes sur 12 un moyen de concourir au bien-être au travail des employés de l'entreprise. Selon les répondants N°2, N°6, N°9 et N°12, les outils technologiques permettraient sur le long terme de diminuer le stress et augmenter la satisfaction dans l'exécution du travail, de même pour le répondant N°3 qui précise « *du moment que les outils sont performants et facile d'utilisation, le stress et la frustration sont moindres* ». Pour le répondant N°5 travaillant à la réception, l'utilisation de ces nouveaux outils est censée simplifier le travail des employés, notamment avec REX « *en quelques clics, elles [les gouvernantes] perdent beaucoup moins de*

temps à faire des allersretours […] elles savent désormais ce qui se passe sur leurs étages juste en faisant quelques clics sur REX : elles sont ainsi moins épuisées à la fin de la journée. Pour la réception, on perd moins de temps à passer des coups de fil et nous pouvons apporter plus rapidement des réponses aux clients ». Leur utilisation offre selon le répondant N°6, une meilleure organisation du travail et une anticipation de la journée à venir. Ces types d'outils sont positifs pour « *se sentir plus confiant et permet ainsi une meilleure gestion rapports avec les collègues* ». Pour le répondant N°7 « *l'outil permet d'être mieux informé sur le déplacement des femmes de chambre, sur l'avancé de leur travail, sur l'organisation générale du travail, sur la gestion des priorités* ». Une meilleure visibilité en temps réel sur les actions à entreprendre au cours de la journée de travail permet également de contribuer au bien-être du personnel. Pour le sondé N°9, « *REX permet à la femme de chambre d'avoir une meilleure visibilité sur les chambres disponibles pour le nettoyage, […] de connaître en temps réel l'avancé de leur travail et de limiter l'effet du stress en gérant de façon optimale leur journée* ».

Enfin, il est indéniable que ces outils ont un impact non négligeable sur le confort de travail du personnel en limitant les déplacements inutiles, notamment avec les valisettes pour les femmes de chambre comme le précise le répondant N°9 mais aussi pour les gouvernantes qui perdent moins de temps grâce à la géolocalisation des équipes via REX, limitant leurs déplacements et engendrant de la fatigue (répondant N°12).

Pour finir, concernant les 2 avis mitigés parmi les sondés, le N°8 redoute les effets néfastes des ondes (« *Est-ce que ça ne fait pas des mauvaises ondes pour la santé ?* » et les problèmes physiques qu'ils pourraient provoquer (« *travailler sur un support plus léger serait mieux car j'ai mal à l'épaule* »). Le répondant N°4 évoque ses appréhensions concernant le système qui pourrait être considéré comme un « *un outil de flicage et de contrôle pour certains employés* ».

3. Test des hypothèses :

Hypothèse 1, prendre en compte le bien-être des employés au travail est une véritable stratégie pour améliorer la compétitivité de l'entreprise : se soucier du bien-être de ses employés est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives. Les collaborateurs ont besoin de se sentir reconnus et soutenus. Il est impératif de mettre à leur disposition des outils et du matériel efficaces et performants, de leur proposer des locaux sécurisés et des missions en adéquation avec leurs compétences. Une ambiance sereine au travail est bien-sûr indispensable pour assurer le bien-être ainsi que proposer des formations régulières et adaptées pour continuer de performer. L'idéal est d'avoir un management participatif au sein de l'entreprise pour que les salariés se sentent impliquer dans la prise de décision et pour les inciter aussi à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant pour ainsi contribuer au progrès de l'entreprise. Ce qui est conforme à certaines études qui trouvent des effets positifs des changements organisationnels sur le bien être (Arnetz, 2005 ; Anderze'n et Arnetz, 2005 ; Svensen, Neset, et Eriksen, 2007). Ces études montrent l'importance de facteurs tels que le leadership, la mise en œuvre effective des changements, les possibilités de participer à la prise de décision, la clarté des objectifs et la capacité d'adaptation sur la compétitivité de l'entreprise. H1 : Validée.

Hypothèse 2, l'innovation est une réelle valeur ajoutée dans l'hôtellerie : Au vu des analyses effectuées sur les questionnaires quantitatifs et qualitatifs, il est incontestable d'affirmer et de valider cette hypothèse qui démontre que l'innovation est un atout pour l'entreprise. C'est effectivement dans le cas où 87% des utilisateurs confirment que c'est un réel avantage pour l'entreprise qui leur permet de gagner du temps et d'être plus autonome. **H2 : Validée**

Hypothèse 3, les différentes plateformes numériques ont révolutionné l'organisation et ont permis d'améliorer considérablement la communication au travail : Concernant cette troisième hypothèse, les retours mitigés des réponses aux questionnaires mettent en avant les réticences de certains à 52% pour les femmes et valets de chambre qui redoutent une perte de sociabilité entre les collaborateurs et que la machine limite les échanges humains. Les managers pensent quant à eux que c'est un moyen performant pour améliorer l'organisation du travail avec une communication beaucoup plus instantanée et une visibilité en temps réel. **H3 : ni Validée, ni Infirmée**

Hypothèse 4, dans le secteur hôtelier, les outils technologiques sont devenus une véritable nécessité pour survivre dans un environnement mouvant et compétitif : Aujourd'hui, les hôteliers intègrent les nouvelles technologies au cœur de leur métier et leurs permettent d'améliorer la préservation de la santé et la sécurité de leurs employés. L'évolution technologique a permis aux managers d'avoir accès à des produits innovants favorisant le bienêtre du personnel. L'intégration de outils technologiques

tel que REX à notre établissement a permis d'améliorer l'organisation du travail, la productivité des salariés et donc de limiter le temps d'attente pour les employés et par conséquent d'améliorer leur niveau de satisfaction.
C'est donc incontestablement un support innovant qui permet de se différencier de la concurrence. **H4 : Validée**

Cette étude nous a donc permis de tester nos 4 hypothèses de départ (uniquement 3 sont bien validées enfin) sur les avantages économiques et humains des outils technologiques tout en cernant leurs limites, mais également leurs perspectives positives en faveur d'une amélioration des conditions de travail et de bienêtre pour le personnel.

H1 : Validée
H2 : Validée
H3 : Ni Validée Ni Infirmée
H4 : Validée

3.1. Discussion et préconisations managériales

L'innovation technologique est devenue un impératif pour les hôtels et les entreprises en général qui souhaitent assurer leur pérennité et relever le défi de la forte compétitivité.
L'hôtellerie est un secteur qui développe des services avec de fortes exigences « qualité », visant à l'entière satisfaction de la clientèle. Le luxe est une affaire de détails. Cependant dans ce secteur tout particulièrement, le personnel reste le cœur de l'entreprise et leur bien-être au sein de l'entreprise est un point majeur que les managers doivent prendre en compte. Il est donc important d'allier sécurité, fiabilité et confort afin d'aider durablement l'entreprise et son personnel.
Aujourd'hui le bien-être au travail constitue un véritable enjeu managérial et sociétal. Le concept même du bien-être souligne l'importance de la prévention des risques psychosociaux au travail qui sont néfastes pour le salarié pouvant avoir un impact sur la performance de l'entreprise et donc sur la qualité de service délivré au client. Afin de répondre aux nouvelles attentes des salariés et de s'adapter à un environnement toujours plus concurrentiel, les entreprises n'hésitent plus à investir dans les nouvelles technologies et à mettre en place des projets de changement organisationnel pour aider et améliorer la qualité de vie et du travail de ses salariés. Le personnel demeure un élément important et indispensable pour l'entreprise hôtelière, aussi un bon management ne doit pas se contenter d'investir dans du matériel pur mais prendre également en compte la dimension humaine.
L'investissement dans la formation, la pratique de reconnaissance professionnelle et la bonne communication sont devenus incontournables et essentiels pour garantir à l'entreprise son succès et sa compétitivité.

a) La reconnaissance

La reconnaissance est un levier fort de l'engagement au travail, de l'amélioration des conditions de travail, de la santé des personnels et de la performance de l'entreprise. Elle devenue une composante essentielle de la vie au travail et elle ne se limite pas aux aspects monétaires. Les salariés attendent de nos jours, au-delà de simples compensations financières, une reconnaissance plus symbolique, plus diversifiée et surtout plus authentique notamment à travers les relations au travail, le type de management pratiqué, l'organisation générale de l'entreprise et bien sûr le développement des compétences et l'accès à la formation. L'important est de sentir la présence du manager auprès de ses équipes, qu'il soit disponible mais surtout accessible. Le simple fait de prendre le temps de parler aux agents, de les saluer, les remercier pour la qualité du travail accompli, ne pas systématiquement focaliser sur une approche négative ou exclusive de contrôle et de surveillance, représente déjà une grande partie de la reconnaissance à laquelle aspirent les salariés.

b) La communication « humaine » Vs. « Virtuelle »

Il est important pour une entreprise d'avoir une véritable politique de communication liée au travail pour en favoriser le développement. En effet, une communication claire, concise et efficace fera toute la différence entre succès et médiocrité tant sur le plan personnel que professionnel. L'harmonie et l'efficacité dans le monde du travail reposent avant tout sur l'aptitude à bien communiquer. Ainsi, une bonne communication réduit le stress pour favoriser la productivité. Elle permet d'établir une relation de confiance, de favoriser la confiance en soi, de renforcer les liens entre les collaborateurs et transmet des ondes positives sur tout l'environnement du travail.
Certains tendent à penser que la technologie créée pour nous rapprocher nous déconnecte au contraire les uns des autres. En matière de communication interne, une stratégie ne doit pas uniquement reposer

sur la technologie, elle ne doit surtout pas remplacer l'humain. Il convient de l'utiliser à bon escient. Il est important de savoir opérer un juste équilibre entre communication « humaine » et « virtuelle ». Les employés doivent croire à la capacité de leurs dirigeants pour assurer le succès de l'entreprise. Les nouvelles technologies offrent de nombreuses opportunités en matière de communication et d'organisation, mais il faut veiller à ce que la stratégie finale reste pertinente et percutante, car pour être un bon leader, il faut savoir avant tout créer du lien.

Conclusion :

L'organisation du travail a été impactée par la mondialisation, les accélérations technologiques et la crise financière. Dans ce contexte, les entreprises ont dû s'adapter, repenser leur organisation pour demeurer réactive et rentable et permettre aux salariés de mieux maîtriser leur travail. Les enjeux liés à l'amélioration des conditions de travail sont donc devenus un élément clé de l'actualité. Il s'agit d'une vision déterminante qui ne recherche plus seulement à préserver l'intégrité physique ou mentale, mais qui a également pour ambition de concilier performance de l'entreprise et santé du travailleur.
L'environnement hôtelier doit être un subtil équilibre entre la rentabilité économique de l'entreprise et la préservation des moyens humains afin de garantir un service de qualité optimal pour la clientèle.
Notre démarche s'est inscrite dans le domaine de la préservation des moyens humains par le biais des nouvelles technologies. Pour ce faire, je me suis tout d'abord attachée à étudier la thématique de l'innovation et des nouvelles technologies déjà présentes en hôtellerie, puis le bien-être et le mangement d'équipe avec une orientation sur un département en particulier en l'hôtellerie : les étages.
En outre, la sensibilisation aux nouvelles technologies et l'arrivée progressive de personnel habitué aux changements facilitent déjà l'amélioration des conditions de travail au-delà de la simple obligation légale et règlementaire. Il est cependant indispensable de proposer des formations adéquates pour limiter toute résistance au changement. Le style de management des dirigeants dans la mise en place du changement joue ainsi un rôle essentiel. Chacune des parties, chefs et service des étages, doit être sur la même longueur d'onde et avancer vers le même objectif en faisant si nécessaire des concessions. Grâce à la mise en place de formations, les équipes ont le temps d'appréhender leur futur outil de travail et limiter la résistance au changement.
L'utilisation des nouvelles technologies au sein du service des étages de notre établissement démontre bien la prise de conscience des managers et leur investissement face au changement nécessaire afin d'améliorer les conditions de travail au quotidien de leurs équipes.
L'intégration de l'outil « REX » à cet établissement hôtelier, est une démarche qui nous a permis de faciliter le travail des équipes des étages ainsi que la communication entre les différents départements concernés (réception, room service, technique, sécurité) et par conséquent d'améliorer le bien-être des employés. C'est une véritable innovation en matière de technologie au sein de l'établissement qui a eu globalement de véritables retombées positives pour le personnel et l'organisation du travail de manière générale.

D'un point de vue méthodologique, il nous semble convenable de mettre en évidence les apports spécifiques des méthodologies et qualitatives. D'une part, cette étude offre des arguments en faveur de ceux qui recommandent l'utilisation à la fois de données quantitatives et qualitatives (par exemple, Steckler et all. 1992 et Baker et all.1996 ;). Les résultats montrent, en effet, combien données quantitatives et qualitatives s'enrichissent mutuellement. Les méthodes qualitatives génèrent des données riches et détaillées respectant la perspective de l'individu, sachant que les méthodes quantitatives permettent de récolter des données factuelles valides et généralisables (De Zanet et all. 2004).

Les limites de l'étude

L'innovation représente pour l'entreprise un effort de réflexion sur son organisation pour assurer la meilleure efficacité opérationnelle. Il s'agit d'enjeux économiques et sociaux considérables pour les entreprises puisque la réflexion porte sur sa capacité à demeurer un modèle économique viable, et à le faire évoluer pour conserver un avantage concurrentiel certain.
La mise en place d'une innovation technologique peut être une opportunité pour changer radicalement la stratégie concurrentielle de l'entreprise, mais elle ne se suffit pas en elle-même.
L'innovation implique une réorganisation de la chaîne de valeurs au sein de l'entreprise, car elle n'est pas toujours synonyme de rentabilité. Les nouvelles technologies ne sont pas sans failles et peuvent engendrer des coûts supplémentaires d'ordre financier mais aussi technique.
Il faut donc pouvoir anticiper les problèmes liés à des pannes, à des dysfonctionnements de réseau, et faire preuve d'adaptabilité et de réactivité pour répondre aux impératifs d'une journée en hôtellerie. Cela

signifie que la technique ne peut pas systématiquement tout régler dans un positionnement de recherche des gains de productivité et des baisses de coûts.
Les managers doivent également être en capacité d'anticiper les problèmes afin qu'ils ne se posent jamais, et faire preuve de créativité pour mettre en valeur des opportunités futures. Le maître mot est l'anticipation.

Les perspectives de recherche

Les nouvelles technologies font désormais partie intégrante de notre société. Face à 'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, l'innovation est devenue l'une des composantes essentielles pour assurer la compétitivité des entreprises.
Si la performance demeure toujours la préoccupation majeure des entreprises, ces dernières intègrent progressivement la nécessité de repenser la place de l'homme dans l'organisation tant pour sa santé et son bien-être que pour sa capacité à produire. Il est important de redonner du sens au travail et reconnaître l'utilité de chaque salarié.
L'hôtellerie est une entreprise de services qui doit s'adapter aux exigences croissantes de sa clientèle en investissant de manière équilibrée tant sur le plan des nouvelles technologies que sur le plan du facteur humain. C'est une condition sine qua non pour demeurer rentable et compétitive.
L'entreprise performante sera celle qui sera capable de gérer de manière équilibrée deux stratégies qui semblent contradictoires sans en privilégier une par rapport à l'autre : l'efficacité opérationnelle d'une part, et l'innovation stratégique d'autre part.
Les managers ne peuvent donc plus se contenter de posséder des compétences analytiques pour comprendre un problème opérationnel et y trouver une solution cartésienne permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
Les nouveaux managers doivent donc développer d'autres compétences au-delà de leurs capacités à générer des innovations concurrentielles radicales, en privilégiant notamment l'anticipation et la créativité.

Bibliographie :

Abord de Chatillon E., Richard D. (2015), « Du sens, du bien, de l'activité et du confort (SLAC) : proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », Revue Française de Gestion, Vol 4, N° 249, 2015, pp 43-71.
Arnaud Tonnelé (2011) : 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif : Eyrolles, 2011
Autissier David et Moutot Jean-Michel (2013) : Méthode de conduite du changement ; Diagnostic Accompagment Pilotage 3e édition Dunod Paris 2013
Autissier D. & Vandangeon-Derumez I., 2007a, « Les managers de premiere ligne et le changement, *Revue Française de Gestion,* n°174, p. 115-130
Autissier D. & Vandangeon-Derumez I. (2007b) « Pas de changement sans adhésion des managers », *L'Expansion Management Review,* 2007/3 N°126, p. 116-129.
Bachelard O. (2017), Le bien être au travail, Presses de l'EHESP, ouvrage labellisé FNEGE, 2017.
Baker, E., Israël, B., & Schurman, S. (1996). Role of control and support in occupational stress: An integrated model. Social Science and Medicine, 43, 1145- 1159.
Bardin L, (2003), L'analyse de contenu, 11èmè édition Paris, UPF
Barsade S.G., 2002, "The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 47(4), p. 644-675.
Biagini C. (2012), « L'emprise numérique : Comment internet et les nouvelles technologies ont colonisé nos vies », Editions L'Echappée
Becue M., Peiro R. (1993) - Les quasi-segments pour une classification automatique des réponses ouvertes, in *Actes des 2ndes Journées Internationales d'analyse des données textuelles*, (Montpellier), ENST, Paris, p 310-325.
Bietry F., Creusier J. (2013), « Proposition d'une échelle de mesure positive de bien-être au travail (EPBET) », Revue de gestion des Ressources Humaines, n° 87, janvier, février, mars 2013
Brun J-P. (2013), « Management d'équipe : 7 leviers bien-être et efficacité au travail », Editions Eyrolles
Cherkaoui W., Jahmane A. et Montargo N. (2017) ; L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres ; Question(s) de Management, N°17 / Septembre 2017
Cottraux J. (2012) , « Psychologie positive et bien-être au travail », Editions Elsevier Masson
De Zanet F., Hansez I., Bossut M., Vandenberghe C. & De Keyser V., 2004, « Analyse du discours de travailleurs confrontés a des changements organisationnels : Une perspective transactionnelle », *Le Travail Humain*, 2004/3 Vol. 67.
Dubouloz S. (2014) « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH », *Revue Française de Gestion*, *40*, 238, p. 5986.

Friedman J.H. (1989) - Regularized discriminant analysis, *Journal of the American Statistical Association*, 84, p 165-175.
Grangé D., Lebart L. (Ed.) (1993) - *Traitements statistiques des enquêtes,* Dunod, Paris.
Lebart Luduvic et Salem André (1994) ; Statistique textuelle édition Dunod, Paris, 1 994
Lebart L. (1982b) - L'Analyse statistique des réponses libres dans les enquêtes socioéconomiques, *Consommation,* n°1, Dunod, p 39-62.
Maingueneau D. (1976) - *Initiation aux méthodes de l'analyse du discours*, Hachette, Paris.
Mucchielli A. (1991), « les méthodes quantitatives. Que sais-je ? » N°2561 presses universitaire de France
Maingueneau D. (1976), Lebart L. (1982b), Friedman J.H. (1989), Becue M., Peiro R. (1993)
Romelaer, P. (2005), « L'entretien de recherche », *in* RousselL P. et Wacheux F. (coord.), *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, p.101-137.
Steckler, A., McLeroy, K. R., Goodman, R. M., Bird, S. T., & McCormick, L. (1992). Towards integrating qualitative and quantitative methods: An introduction. Health Education Quarterly, 19, 1-8.
Swanson V., & Power, K. (2001) "Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support", *Work & Stress*, 15(2), p. 161-178.
Thiétart R-A. et coll (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod édition 3ème édition paris 2007.
Uhalde M., 2013, Introduction. L'expérience de l'incertitude au travail, *in* M. Uhalde (Éd.), *Les salariés de l'incertitude - Solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Travail & Activité Humaine (p. 18). Paris : Octares.
Vaillancourt R., 2006, *Le temps de l'incertitude – du changement personnel au changement organisationnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
Weber RP. (1990), *Basic contents analysis*, Sage publication, Newburry Park

INTENSITE CONCURRENTIELLE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES AU CAMEROUN

Bertin Léopold KOUAYEP
Professeur Chercheur et Consultant en Analyses Socio-économiques et Politiques, Expert en Développement et Management Associatif et des Projets en Afrique, Gestion des Ressources Humaines par Compétences
Directeur de l'ESCG de Yaoundé sous tutelle académique de ISTEC de Paris.
kouayepbl@yahoo.fr, kouayep@escgc.com

Emmanuel Junior MBOG
Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université de Douala-Cameroun.
mbogemmanueljunior@yahoo.fr

Introduction

Aux lendemains des indépendances des pays africains, de nombreuses entreprises sont mises en place par les pouvoirs publics pour amorcer la marche vers le développement et l'industrialisation. Ces entreprises devaient servir de relais dans leurs différentes zones d'implantation. Les pouvoirs publics exerçaient alors une stratégie d'encadrement de la création d'entreprise, favorisée en cela par une politique protectionniste de leurs économies. La crise économique qui a secoué les pays africains a donné un coup de frein à leurs politiques économiques ce qui a d'ailleurs entrainé la liquidation de bon nombre des grandes entreprises à cause de la faillite et la privatisation de certaines au bénéfice des investisseurs étrangers.
De nos jours, avec le nouveau contexte international, on observe un tissu industriel en pleine refondation dans les pays africains en général et au Cameroun en particulier. La plupart des grandes entreprises au Cameroun sont soit la propriété des investisseurs étrangers, soit des filiales des grandes firmes multinationales. Le tissu industriel Camerounais repose alors grandement sur les capitaux étrangers[66]. L'ouverture des marchés camerounais avec l'entrée en vigueur prochaine des Accords de Partenariat Économique avec l'Union Européenne a accentuée davantage une intensification de la concurrence internationale.
Cependant, l'intensité de la concurrence dans les marchés camerounais provient de la présence de plusieurs producteurs locaux sur le marché, de la concurrence des importateurs, et la concurrence directe des multinationales présentes sur ce marché, entraînant une instabilité des positions acquises et une volatilité des parts de marché.
Les producteurs locaux sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui rencontrent tous les mêmes problèmes dans leurs activités. Elles évoluent alors sur un marché connu et les stratégies des concurrents locaux sont peu redoutées du fait des potentialités similaires à toutes les PME des différents secteurs.
Les PME locales ont de faibles capacités concurrentielles à cause du faible budget affecté au marketing. Tous les producteurs locaux des produits agroalimentaires par exemple conservent des parts de marché acquises depuis longtemps, à cause du manque d'innovation. En effet, la quasi-totalité des entreprises camerounaises sont peu innovantes, elles utilisent des technologies traditionnelles parfois en phase de vieillissement (Kombou, 2013).
Dans le marché camerounais de l'agroalimentaire par exemple, la plupart des grandes marques de ce secteur sont importées par les grands magasins de distribution présents sur le marché. Ces importations augmentent la concurrence dans le marché de l'agroalimentaire du Cameroun. Certaines PME qui évoluent dans l'industrie de transformation du lait trouvent de forts concurrents étrangers sur leur marché, notamment des produits des grandes marques. Les importations des produits agroalimentaires accentuent

[66] Entreprises dont le capital appartient à des investisseurs étrangers

davantage la concurrence dans ce marché où les producteurs locaux sont nombreux, de même que la présence de plusieurs multinationales.
Dans le contexte actuel de mondialisation où les États doivent être très compétitifs au travers de leurs entreprises principalement, l'encadrement spécifique des entreprises camerounaises qui souhaitent se développer hors des frontières nationales, en termes d'accompagnement et de facilitation apparaît comme une exigence.
Dans la littérature qui s'est davantage intéressée aux facteurs de succès des entreprises, le lien entre l'intensité concurrentielle et la performance des entreprises est perceptible. Les résultats de diverses études empiriques dépendent des indicateurs de performance qui sont très variables.
Cependant, la plupart, considère la performance sur un plan purement financier mais aussi, appréhende l'intensité concurrentielle soi selon sa dimension stratégique en termes d'innovation, soit selon sa dimension tactique en termes de publicité ou promotion. La relation entre ces deux dimensions de l'intensité concurrentielle et la performance financière a été étudiée par de nombreux auteurs en sciences de gestion.
L'intensité concurrentielle est indissociable de la notion de concurrence. Chen (2011) définit l'intensité concurrentielle correspond au degré d'agressivité et de rapidité des actions et des ripostes engagées par les entreprises pour se concurrencer sur un marché.
Pour Bylykbashi (2015), l'intensité concurrentielle correspond au degré de lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le nombre d'actions et de ripostes, le degré d'agressivité et de rapidité de ces actions et ripostes sur ce marché.
Plusieurs auteurs ont observé une relation positive entre l'innovation et la croissance des entreprises ou mieux leur performance, celle-ci étant mesurée par les ventes (Storey, 2004). Adam et al (2014) ont mené une étude internationale auprès de 979 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord afin d'étudier les approches d'amélioration de la qualité et leurs effets sur la performance. Les résultats de cette étude montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet statistiquement significatif sur la performance financière.
La recherche de Curkovic et al (2010), portant sur 57 entreprises de l'industrie automobile en utilisant l'analyse en composantes principales montrent que la qualité du produit qui regroupe (la conformité aux spécifications, la fiabilité du produit, la durabilité du produit et la qualité du design) contribue à la performance.

Dans son étude portant sur 140 entreprises française en 2009, selon un modèle d'analyse factorielle, Bylykbashi (2009) montre que l'intensité concurrentielle en termes d'instruments tactiques tels que la publicité ou la promotion, entraîne des dépenses qui ont un impact souvent négatif sur la performance, à court comme à long terme. Cet auteur affirme que la publicité implique au producteur des investissements importants à court moyen et long terme.
Les entreprises camerounaises en s'arrimant au contexte de mondialisation doivent prendre en compte les nouvelles formes de concurrence à savoir *« affrontement »* pour Le Roy (2012) ; *« intensité concurrentielle »* pour Bylykbashi (2009) ; *« dynamique concurrentielle »* pour Laurent (2010). Les produits étrangers très compétitifs rendent les marchés camerounais très concurrentiels et instables.
L'objectif de rentabilité étant la priorité de chaque entreprise, les entreprises camerounaises doivent attaquer cette concurrence comme le pense D'Aveni (2005). Pour cet auteur, dans un contexte *« d'Hyper compétition »* une entreprise doit provoquer l'affrontement. Au vu de ce qui précède, la problématique de cette étude se formule de la manière suivante : **Quel est l'impact de l'intensité concurrentielle sur les performances des entreprises au Cameroun ?**

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

L'impact de l'intensité concurrentielle est abordé dans cette étude à travers l'innovation d'une part et la publicité ou promotion d'autre part sur la performance financière des entreprises du Cameroun

1.1. L'innovation comme facteur clé de performance financière et de succès pour les entreprises

Dans le nouvel environnement global dominé par l'accélération des changements technologiques, les exigences accrues des clients, la réduction de la durée de vie des produits et une offre de biens et services plus étendue, l'innovation est vue comme un élément clé de performance des entreprises (Kouftero et al,

2012). Plusieurs auteurs ont observé une relation positive entre l'innovation et la performance des entreprises, cette dernière étant mesurée par les ventes (Storey, 2004 et Roper, 2013).
Ces études confirment les tendances qu'on observe de plus en plus sur le phénomène des entreprises à un niveau de performance élevé, que l'on qualifie de gazelles, et qui suscitent tant l'intérêt des pouvoirs publics étant donné leur rôle significatif sur le dynamisme économique des régions dans lesquelles elles se développent (OCDE, 2012).
Pour assurer de tels rythmes de performance, l'innovation est considérée comme un facteur clé majeur. Par ailleurs, Heunks (2012) suggère que l'innovation dans l'entreprise pourrait entrainer une réduction des profits, lorsque le phénomène est observé en coupe instantanée étant donné les coûts qu'elle entraine.
Par contre une étude longitudinale révèle une relation positive entre l'innovation et la rentabilité qui inclut la performance des entreprises, celles-ci ayant eu le temps d'absorber les coûts inhérents au processus.
Bylykbashi (2009) affirme que l'intensité concurrentielle s'exerçant en termes d'innovation ou d'amélioration de la qualité des produits qui entraine des dépenses à court terme avec un impact le plus souvent négatif sur la performance des entreprises, mais leur impact à long terme est extrêmement positif.
Pour chapman et al (2011), l'innovation est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des entreprises. Geroski et Machin (2012) confirment une relation robuste et persistante selon laquelle les entreprises innovantes ont des marges de profit supérieures à celles des non innovants.
Wisner et Eakins (2013) ont mené une investigation empirique auprès de 17 entreprises ayant gagné le prix Malcolm Baldrige aux Etats-Unis. Les résultats montrent que même si des améliorations substantielles de la performance opérationnelle ont été dégagées, l'impact sur la performance financière n'est pas toujours observé. Au terme de ce qui précède, nous pouvons présumer l'hypothèse H_1 suivante :

H_1 : Plus une entreprise innove plus elle est financièrement performante

1.2 Publicité et performance financière des entreprises : une relation contre versée

Nous trouvons chaque année des compagnies qui investissent des millions de dollar dans la communication marketing. La plus grande partie de ces sommes évidemment est orientée vers les dépenses de publicité. Naturellement les entrepreneurs espèrent un retour sur investissement. Et leurs espoirs reposent sur l'impact probable que, les investissements marketing ont sur la performance du marché et par conséquent sur la rentabilité des firmes.

Raymond (2010) soutient que l'efficacité de la publicité peut avoir différentes significations en fonction de différents groupes. Pour Dumayet (2011), en faisant connaitre les produits, leurs caractéristiques et qualités, la publicité exerce une action d'information ; et informer, c'est exercer une influence sur le comportement du consommateur.

Par contre Bylykbashi (2009) pense que l'intensité concurrentielle en termes d'instruments tactiques (la publicité la promotion), entraine des dépenses qui ont un impact souvent négatif sur la performance, à court comme à long terme. Grullon et al (2014), montrent que la publicité a une influence sur le pouvoir d'achat du consommateur et notamment le rendement de l'entreprise de manière directe et indirectement, en augmentant les ventes elle agit sur les bénéfices de l'entreprise. Ce qui pose une contradiction et à partir d'ici nous remarquons que l'innovation améliore plus la performance que la publicité et la promotion.

Frieder et Subrahmanyam (2011) montrent que les investisseurs favorisent les marques ayant une grande renommée, quoique ces puissantes marques n'aient pas produit à court terme des rendements supérieurs. Heath et Tversky (2014) soulignent dans une étude portant sur 113 entreprises industrielles privées suédoises que les individus préfèrent parier dans les secteurs où ils se sentent confiants et ont des connaissances à propos des incertitudes qui y sont liées, comparé aux secteurs très ambigus. Une telle préférence peut conduire à des décisions d'investissement, étant donné que les investisseurs peuvent préférer garder les actions des marques pour lesquels les informations sont plus élevées.

Plusieurs études récentes suggèrent que la publicité d'une entreprise (Frieder et Subrahmanyam, 2015 ; Grullon et al, 2014 ; Joshi et Hanssens, 2008) influence directement les rendements des actions, au-delà de l'effet indirect de la publicité par l'intermédiaire d'une hausse de chiffre d'affaires et de profits.

Récemment, Luo et Donthu (2013) ont montré l'influence positive de la productivité de la communication marketing sur la valeur pour l'actionnaire. Ces résultats permettent de comprendre pourquoi certaines entreprises ont des dépenses publicitaires qui excèdent largement le niveau justifié par la seule réponse du chiffre d'affaires. En effet, des études récentes ont confirmé que les dépenses de publicité forment un actif intangible (Rao, Agarwal et Dahlhoff, 2009).

Grullon, Kanatas et Kumar (2015) ont établi que les entreprises qui réduisent leur effet de levier par l'augmentation de leurs fonds dépensent de façon plus agressive en publicité par rapport aux entreprises qui augmentent leur dette, cela en contrôlant par les autres facteurs. Les auteurs expliquent cette hausse des dépenses publicitaires par le fait qu'elles participent à la création d'actifs intangibles et non transférables. Ces développements nous permettent donc de formuler notre deuxième hypothèse H_2 qui est la suivante :

H_2 : Plus une entreprise investie dans la publicité ou la promotion moins elle est financièrement performante.

2. Méthodologie

Il est question de présenter la collecte des données et l'échantillon choisi (a), les variables de l'étude (b), le modèle d'analyse (c), et le traitement des données (d).

2.1. Collecte des données et échantillonnage

La collecte des données est la source d'une étude plus récente initiée par l'Agence des Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (APME) et réalisée par le Laboratoire de Recherche et Intervention pour le Développement de l'Entreprise dans les Pays en Développement de l'Université du Québec à Trois Rivières (LARIDEPED) en 2016 auprès des responsables Marketing de 109 ME agro-industrielles entre Juin et Octobre.
Dans la présente étude, la population est essentiellement constituée des Petites et Moyennes Entreprises agro-industrielles camerounaises. Afin de mieux cerner notre échantillonnage, nous avons circonscrit nos enquêtes dans les villes de Yaoundé et Douala.
Le choix de ses deux villes est justifié par le fait que, Douala tout comme Yaoundé sont les deux villes les plus peuplées en termes de population de PME du secteur agro industriel camerounais.
En effet, selon une étude plus récente initiée par l'Agence des Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (APME) et réalisée par le Laboratoire de Recherche et Intervention pour le Développement de l'Entreprise dans les Pays en Développement de l'Université du Québec à Trois Rivières (LARIDEPED) en 2016 sur 109 ME agro-industrielles, près de 79,42% des entreprises enregistrées sont localisées à Douala et Yaoundé soit 58,60% et 20,82% respectivement.

2.2. Opérationnalisation des variables de la recherche

Nous distinguerons une variable endogène (a), les variables exogènes (b) et les variables de contrôle (c)

a. La variable endogène

Est considérée comme variable endogène dans cette étude : **Y** : **mesure la Rentabilité financière** : cette variable mesure la capacité des capitaux investis à dégager un certain niveau de profit compte tenu des impôts et intérêts versés aux dettes financières. Elle sera obtenue par la formule : résultat net/capitaux investis. Elle a été utilisée par Kombou et Wanda (2006) dans une étude portant sur les déterminants de la performance financière des entreprises conjointes franco Camerounaises.

b. Variables exogènes.

Tout au long de notre étude, nous considérerons comme variables exogènes les éléments suivants :

X_1 : capte le rythme de lancement de nouveaux produits : Cette variable est mesurée par la fréquence de lancement des nouveaux produits par l'entreprise c'est-à-dire le nombre de fois que l'entreprise a lancé un nouveau produit au cours de la période d'étude. Ce rythme a été : ***Important, Assez-important*** et ***Faible***. Elle a été utilisée par Bylykbashi (2009) pour expliquer la dimension stratégique de l'intensité concurrentielle sur 140 entreprises françaises ;

X_2 : mesure de l'amélioration de la qualité des produits : cette variable traduit la fréquence d'amélioration des produits sur le marché, ou mieux le nombre de fois que l'entreprise a apporté une nouveauté sur ces produits au cours de l'année. Elle a été, soit : ***très-intense, Intense, Faible, Inexistante***. Elle a été utilisée par Bylykbashi et Roehrich (2010) pour mesurer l'impact de la situation concurrentielle sur la stratégie d'innovation ;

X_3 : capte la bataille publicitaire : cette variable appréhende le niveau de la bataille publicitaire sur un marché concurrentiel. Ce niveau a été estimé : ***soit très intense, intense ou faible.*** Elle a été utilisée par Lee et O, Connor (2013) pour étudier le rôle modérateur de la nouveauté du produit dans la communication des nouveaux produits. Bylykbashi (2009) l'utilise pour étudier la dimension tactique de l'intensité concurrentielle ;

X_4 : appréhende la bataille promotionnelle : utilisée par Pulidran, Speed et Widing (2012) pour étudier les antécédents et conséquences de l'orientation marché. Dans notre travail cette variable a été mesurée par le niveau de promotion sur le marché de forte concurrence ce niveau a été jugé : ***soit très intense, intense, faible ou inexistant.*** Cette variable a été utilisée par Lee et O, Connor (2013) pour étudier le rôle modérateur de la nouveauté.

X_5 : mesure la bataille à la distribution : Elle explique la lutte concurrentielle en termes de distribution ; c'est-à-dire le niveau de distribution sur un marché concurrentiel. Cette guerre a été soit : ***très intense, intense, faible ou inexistant***. Bylykbashi (2009) l'utilise pour étudier la dimension tactique de l'intensité sur les entreprises françaises.

c. Les variables de contrôle

X_6 : La taille de l'entreprise (ME) : les travaux de Dewatripont (2014) soulignent que la taille de l'entreprise a une influence sur la décision d'octroi du crédit bancaire. Cette variable est mesurée par le Logarithme népérien de l'effectif.

X_7 : L'âge de l'entreprise : Elle permet d'évaluer les dettes antérieures et témoigne de la capacité qu'a l'entreprise à surmonter les obstacles (Zambaldi et al. 2011). Cette variable est mesurée par le Logarithme népérien du nombre total d'années depuis la création de l'entreprise.

X_8 : Le secteur d'activité : C'est une variable mesurée par la valeur 1 pour les activités qui relèvent du secteur des services et la valeur 0 si elles relèvent du secteur industriel.

2.3. Modèle d'analyse

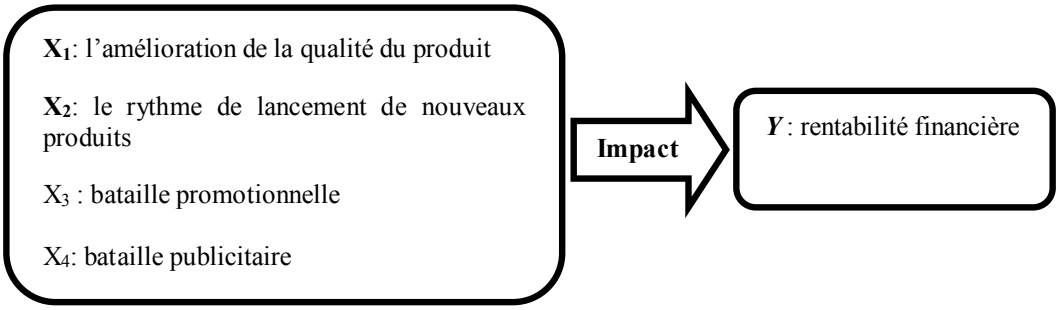
La régression linéaire à l'aide d'un modèle général nous a permis d'effectuer le traitement des données et ceci grâce aux logiciels SPSS 18 et STATA 11. Afin de vérifier les hypothèses assignées à cette recherche les équations issues du modèle d'analyse sont les suivantes.

$$\Pr(y = i) = \beta X + \varepsilon$$

Où, y : la variable dépendante qui prend les valeurs binaires $i = 0$ ou 1

β : Le vecteur des paramètres du modèle
X : Le vecteur des variables explicatives
ε : Le terme d'erreur aléatoire

Variables explicatives ou exogènes **Variable expliquée ou endogène**



Source : Auteur d'après la littérature

4. Analyse des résultats et interprétations dans le contexte camerounais

4.1. L'innovation : un facteur déterminant de la performance financière des PME camerounaise

Cette partie présente uniquement l'analyse économétrique L'équation de notre modèle est la suivante : **Y=Xβ+ε,** : Où Y est la variable ***PERFIN***. X est la matrice des variables exogènes ***RYTHMELANCEMT et FREAQMEL***, β le vecteur des coefficients à estimer et ε le vecteur des termes d'erreur. L'estimation de ce modèle sera faite à l'aide du logiciel SPSS 18.
Le test non paramétrique de Kruskal-Wallis (cf. tableau 1) montre qu'avec le risque de 1% de se tromper (P-value=0,0001<0.01), on peut dire qu'il y a une liaison significative entre PERFIN et RYTHMELANCEMT.

Tableau 1 : Test de Kruskal-Wallis (RYTHMELANCEMT)

Variables	Nombre d'observations	Somme de rang	Statistique de Kruskal-Wallis(Khi2)	Degrés de liberté	P-Value
Rythme de lancement de nouveaux produits					
Important	43	2451	**61.413*** **	**2**	**0.0001**
Assez-Important	25	575	Comme P-value=0,0001<0,05, rejeter H0.		
Faible	10	55			

Source : Auteur à partir du traitement des données, H0 : il y a indépendance, H1 : il y a liaison.

Le test de Kruskal-Wallis (cf. tableau 2) montre qu'avec le risque de 1% de se tromper (P-value=0,0001<0.01), on peut dire qu'il y a une association significative entre PERFIN et FREQAMEL.

Tableau 2 : Test de Kruskal-Wallis (FREQAMEL)

Variables	Nombre d'observation	Somme de rang	Statistique de Kruskal-Wallis(Khi2)	Degrés de liberté	P-Value
Fréquence de l'amélioration					
Très-Intense	24	2388	**83.329*** **	**3**	**0.0001**
Intense	68	3638	Comme P-value=0,0001<0,05, rejeter H0.		
Faible	15	180			
Inexistante	4	10			

Source : Auteur à partir du traitement des données, H0 : il y a indépendance, H1 : il y a liaison.

Il s'agit ici de donner les interprétations de nos différentes variables de la notion d'innovation selon les résultats obtenus sur le traitement des variables et du point de vue des différentes théories développées autour de ces variables.

X_1 : Le rythme de lancement des nouveaux produits : Cette variable est corrélée positivement à la performance et de façon significative ce résultat corrobore avec les anticipations effectuées et confirme les conclusions tirées par Koufteros et al. (2012), dans leur étude montrent que les entreprises incapables de modifier leur façon de faire et d'ajuster continuellement leur organisation risquent de perdre des parts de marchés et leur position concurrentielle.

X_2 : la fréquence d'amélioration des produits : Cette variable est liée positivement a la performance et ceci de façon significative ce résultat corrobore avec les anticipations effectuées et confirme les résultats par Py (2011) qui dans son étude sur les stratégies concurrentielle des montres. L'innovation est une arme importante de l'attaque concurrentielle permettant à une entreprise de prendre une avance technologique ou commerciale sur ses concurrents.

Ces résultats confirment le fait que l'innovation est un réel outil de la lutte concurrentielle, mais aussi le rythme de ces innovations traduit suffisamment l'intensité de la concurrence qui règne sur les entreprises camerounaises en particulier les PME manufacturières. Les résultats obtenus sont positivement significatifs et confirment nos attentes ainsi que notre hypothèse H_1.

4.2. La publicité : un facteur favorable à la performance financière de la PME camerounaise

Le test non paramétrique de Kruskal-Wallis (cf. tableau 20) montre qu'avec le risque de 1% de se tromper (P-value=0,0001<0.01), on peut dire qu'il y a une liaison significative entre PERFIN et BATDIST. Les investisseurs perçoivent qu'il y a de gains supplémentaires apportés par l'ajout d'un canal de distribution qui dépasse les coûts associés Geyskens et al (2012). Ces auteurs pensent que l'arrivée de grands acteurs de la distribution peut avoir des effets positifs sur la valeur des autres distributeurs.

Tableau 3 : Test de Kruskal-Wallis (BATDIST)

Variables	Nombre d'obs.	Somme de rang	Statistique de Kruskal-Wallis(Khi2)	Degrés de liberté	P-Value
Bataille à la distribution					
Très-Intense	21	2121	**82.500*** **	**3**	**0.0001**
Intense	69	3864	Comme P-value=0,0001<0,05, rejeter H0.		
Faible	16	216			
Inexistante	5	15			

Source : Auteur à partir du traitement des données, H0 : il y a indépendance, H1 : il y a liaison

Le test non paramétrique de Kruskal-Wallis (cf. tableau 3) montre qu'avec le risque de 1% de se tromper (P-value=0,0001<0.01), on peut dire qu'il y a une liaison significative entre PERFIN et BATPUB. Ces résultats confirment nos attentes et sont conformes à ceux de certains chercheurs qui pensent que La publicité impacte directement le rendement des actions, au-delà de son effet indirect sur le chiffre d'affaires et les profits de l'entreprise (Frieder et Subrahmanyam, 2015).

Pour ces auteurs, la publicité réduit le risque systématique de marché car communiquer la valeur ajoutée créée par l'innovation permet d'amplifier l'effet de l'innovation sur la valeur de l'entreprise.

Tableau 4 : Test de Kruskal-Wallis (BATPUB)

Variables	Nombre d'obs.	Somme de rang	Statistique de Kruskal-Wallis(Khi2)	Degrés de liberté	P-Value
Bataille publicitaire					
Très-Intense	6	651	**58.681*** **	**3**	**0.0001**
Intense	86	5375	Comme P-value=0,0001<0,05, rejeter H0.		
Faible	11	154			
Inexistante	8	36			

Source : Auteur à partir du traitement des données, H0 : il y a indépendance, H1 : il y a liaison.

Le test non paramétrique deKruskal-Wallis (cf. tableau 4) montre qu'avec le risque de 1% de se tromper (P-value=0,0001<0.01), on peut dire qu'il y a une liaison significative entre PERFIN et BATPROMO. Ce résultat confirme une fois de plus l'apport du marketing mix dans la performance des entreprises. Pauwels et al (2014), pensent que les promotions ont un effet positif sur le chiffre d'affaires et sur le profit à court terme de l'entreprise.

Tableau 5 : Test de Kruskal-Wallis (BATPROMO)

Variables	Nombre d'obs.	Somme de rang	Statistique de Kruskal-Wallis (Khi2)	Degrés de liberté	P-Value
Bataille promotionnelle					
Très-Intense	14	1463	**64.480*** **	**3**	**0.0001**
Intense	80	4600	Comme P-value=0,0001<0,05, rejeter H0.		
Faible	11	132			
Inexistante	6	21			

Source : Auteur à partir du traitement des donnée, H0 : il y a indépendance, H1 : il y a liaison

X_3 : La Bataille promotionnelle : Cette variable n'est pas significative dans le modèle (Fisher=1,47 et p-value=0,227). Néanmoins, la liaison est positive bien que n'étant pas significative la confirmation de ce résultat est de Pauwels et al (2014), les promotions de prix réduisent la valeur de l'entreprise sur le long terme, même si elles ont un effet positif sur le chiffre d'affaires et sur le profit à court terme.
X_4 : La Bataille publicitaire : Cette variable n'est pas significative à 5% mais l'est quand-même à 10% (Fisher=2,982 et p-value=0,091). On révèle que toutes choses égales par ailleurs, les entreprises dont le niveau de bataille publicitaire est ***« Très-intense »*** ont une performance financière qui excède de 0,090 unités celle des entreprises dont le niveau est ***« inexistant ».*** Pour les niveaux ***« intense »*** et ***« faible »,*** la différence n'est pas significative au niveau ***« inexistante »***. Cette liaison est aussi positive.
Au Cameroun, de nombreuses entreprises ne se font pas connaître par une communication de masse, afin d'accroître leur notoriété, leur fiabilité et leur chiffre d'affaire. Dans le contexte actuel de forte concurrence, une entreprise qui ne communique pas est vouée à l'échec (Westphalen, 2014).
X_5 : La Bataille à la distribution : Cette variable est significative à 1% (Fisher=22,221 et p-value=0,000). On note que toutes choses égales par ailleurs, les entreprises dont le niveau de bataille à la distribution est 'Très-intense' ont une performance financière qui excède de 0,266 unités celle des entreprises dont le niveau est 'inexistant'. Pour les niveaux 'intense' et 'faible', leur performance excède respectivement de 0,101 et 0,005 la performance de celles de niveau' inexistante', toutes choses égales par ailleurs. Cette liaison est également positive. Ce résultat corrobore avec le point de vue de Geyskens, et al (2012), qui pensent que le supplément de gains apporté par un canal de distribution dépasse les coûts associés. Cependant, on a trouvé des rendements négatifs pour les grandes entreprises.
L'ensemble des variables utilisées a été positivement significatif. Mais la variable bataille promotionnelle (BATPROMO) n'est pas liée à la performance financière. Ce qui nous permet de dire que le marketing mix exerce une influence sur la performance financière à court terme car la publicité, la promotion et la distribution n'ont pas d'effet à long terme. Ces actions entraînant des dépenses qui ont un impact négatif sur la performance à long terme ce qui confirme notre hypothèse H_2

Conclusion

Dans le contexte actuel des marchés camerounais caractérisés par une intensification de la concurrence due à l'ouverture des marchés, les entreprises doivent optimiser leur marketing mix pour améliorer leur compétitivité et leur productivité. Le marketing opérationnel passe alors par une politique de produit, de prix, de communication et de distribution pour favoriser leur croissance à long terme.
L'intensité concurrentielle est considérée comme une variable unidimensionnelle par les recherches antérieures. Pourtant la lutte concurrentielle s'exprime par deux types d'actions : des actions de type stratégique et des actions de type tactique. Cette base théorique suggère que l'intensité concurrentielle est bidimensionnelle. Mais l'objectif pour chaque entreprise est la rentabilité des capitaux investis.

L'objectif principal poursuivi dans ce travail est de déterminer l'impact de l'intensité concurrentielle sur la performance financière des PME manufacturières au Cameroun. Les résultats obtenus montrent que l'innovation tout comme la bataille publicitaire et la bataille à la distribution influencent positivement la performance financière de cette catégorie d'entreprise dans notre pays.
En guise de recommandations, dans un contexte de forte concurrence, les entreprises camerounaises doivent développer de nouveaux produits pour davantage gagner des parts de marché.

Bibliographie

Adam, E., J. L., Corbett B., Flores N. Harrison T., Lee B. Rho, J. Ribera, D. Samson et Westbrook R. (2014), « An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance », *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, n° 9, p. 842-873.*
Bylykbashi S. (2009), « Intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle », CERAG *Centre de Recherches et d'Etudes Approfondies en Gestion de Grenoble* p.2-5.
Bylykbashi S. (2015), « Intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle », *CERAG Centre de Recherches et d'Etudes Approfondies en Gestion de Grenoble p.2-5.*
Bylykbashi S. et Roehrich G. (2010), « L'impact de la situation concurrentielle sur la stratégie de lancement », *AIMS*.
Chapman L. O'Mara E., Ronchi S. et Corso M. (2011), « Continuous Product Innovation: A Comparison of Key Elements Across Different Contingency Sets », *Measuring Business Excellence, vol.5, n° 3, p.16-23.*
Chen M. (2011), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theorical
Integration », *Academy of Management Review, vol. 21, n° 1, p.100-134*.
Curkovic S., Vickery et Droge M. (2010), « An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry », *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, n° 3, p.301.*
D'Aveni R. (2005), Hypercompétition, Paris, Editions Vuibert, 381.p.
Dewatripont (2014), « The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n°1 p.45-64.
Dumayet G. (2011), « La publicité dans l'économie », *In Les Cahiers de la Publicité n° 15 p.15-24.*
Frieder L. et Subrahmanyam A. (2015), « Brand perceptions and the market for common stock », *Working Paper, Ucla Anderson School of Management*.
Frieder L. et Subrahmanyam A. (2011), « Brand Perceptions and the Market for Common Stock », *Journal of Financial and Quantitative Analysis, Working Paper, vol.40, n°1, p.57-85.*
Geroski P. and Machin S. (2012), « Do Innovating Firms Outperform Non-Innovators », *Organization Science, vol. 7, p. 322-341.*
Grullon G., Kanatas G. et Kumar P. (2015), « The impact of capital structure on advertising competition: an empirical study », *Journal of Business, vol6, n°79, p.3101-3124.*
Grullon G., Kanatas G. et Weston J. (2014), « Advertising, breadth of ownership and liquidity », *Review of Financial Studies, n°17, vol.2, p.439-461.*
Heath C. et Tversky A. (2014), « Presence and Belief: Ambiguity and Competence in Choice under Uncertainty », *Contemporary Issues in Decision Making, Amsterdam p. 93-123.*
Heunks F. (2012), « Innovation, creativity and success », *Small Business Economics, vol.10, p.263-272.*
Joshi A. et Hanssens D. (2008), « Advertising Spending and Market Capitalization », *Working Paper, Anderson School of Management, University of California, Los Angeles.*
Kombou L. (2013), « L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des entreprises camerounaises », *Edition Saagraph et Friedrich Ebert Stiftung, Yaoundé p.238.*
Kombou L. et Wanda R. (2006), « Les déterminants de la performance financière des entreprises conjointes franco camerounanises », *Revue du financier, n° 162, p.57-70.*
Koufteros X., Vonderembse, M. et Doll W. (2012), « Integrated Product Development Practices and Competitive Capabilities: The Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy », *Journal of Operatio ns Management, vol.20, p.331-335.*
Laurent C. (2010), « Dynamiques concurrentielles et stratégies des entreprises », *In :*
Communications, vol. 51, p. 181-194.
Le Roy F. (2012), « Introduction de nouvelles approches de la concurrence », in Le Roy F. (éd.), La concurrence : entre affrontement et connivence, Paris, Vuibert, p. 3-10.
Lee, Y. et O'Connor, G. (2013), « The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The moderating Role of Product Innovativeness », *Journal of Product Innovation Management, vol.20, p. 4 – 21.*

Luo X. et Donthu N. (2013), « Marketing's Credibility: a Lon-Gitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value », *Journal of Marketing, vol 70, p. 70-91.*
Pauwels H., Jorge M., Silva-Risso, Srinivasan S. et Hanssen M. (2014), « New Products, Sales Promotions and Firm Value, with Application to the Automobile Industry », *Journal of Marketing, vol. 68, p. 142–156.*
Pulendran S. Speed R. et Widing R. (2012), « Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia », *Australian Journal of Management, vol 25, n°2, p.119-43.*
Py P. (2011), Conquérir de nouveaux clients, 2e Edition, les Editions d'Organisation, Paris p.67.
Rao V. Agarwal M. et Dahlhoff D. (2009), « How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? », Journal of Marketing, vol.68, p. 126-141.
Raymond (2010), «Product Innovation, Advertising and Stock Return», *Journal of Marketing, vol.73, p. 24-43.*
Roper S. (2013), « Product Innovation and Small Business Growth: a Comparison of the Strategies of German, UK and Irish Companies », *Small Business Economics, vol.9, p.523-537.*
Storey (2004), « Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia », *Australian Journal of Management, vol.25, p. 43.*
Westphalen M. (2004), Communicator, Dunod, 4e édition, Paris, p. 89.
Wisner J. et Eakins S. (2013), « A Performance Assessment of The US Baldrige Quality Award Winner », *International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.11, n° 2, p. 8-25.*
Zambaldi F., Aranha F., Lopes H., and Politi R. (2011), « Credit Granting to Small Firm: in Brazilian Case », Journal *of Business Research*, vol.30

LE ROLE DU CONTEXTE FAMILIAL DANS LE PARCOURS DES FEMMES-ENTREPRENEURES : ANALYSE A PARTIR DE L'ETUDE DES TRAJECTOIRES ENTREPRENEURIALES DE FEMMES TAHITIENNES

Honoré LIONEL
Professeur des Universités
Université de la Polynésie Française
Laboratoire Gouvernance et Développement Insulaire (GDI)
lionel.honore@upf.pf

Avec des différences marquées d'un pays à l'autre, l'entrepreneuriat féminin représentait en moyenne en 2013 41%[67] de l'entrepreneuriat mondial.[68] En Polynésie les femmes sont à l'initiative de 49% des créations d'entreprises.[69] Le nombre d'entreprises[70] qu'elles y créent est en hausse de 15% notamment dans l'artisanat (fabrication de vêtements, joaillerie, etc.) et les services à la personne.
Les travaux consacrés à ce sujet, mettent en évidence le dynamisme de l'entrepreneuriat féminin et son impact sur la croissance économique. Ils soulignent également ses spécificités telles que sa concentration sur des entreprises de petites tailles (Fouquet 2005 ; Carrington 2006), sur des secteurs particuliers (Fouquet 2005 ; Carrington 2006 ; Borges et al 2008 ; Dufour 2014) ou encore des modes de fonctionnement spécifiques, par exemple dans la manière de s'insérer dans des réseaux et d'y avoir recours (De Bruin, Brush et Welter, 2007 ; Santoni et Barth 2014).
Si la définition de l'entrepreneuriat retenue par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se centre sur la création d'entreprise et les premières années qui suivent, les travaux sur l'entrepreneuriat féminin en particulier retiennent le plus souvent des définitions plus larges. A la manière de celles de Cornet et Costandinidis (2004) ou encore Costandinidis (2010) la plupart des études « *regroupent sous ce terme (entrepreneure) toutes les personnes qui ont lancé une activité quels que soient le statut choisi, l'étape du cycle de vie de l'entreprise et le nombre d'employés* ». C'est également cette définition large de l'entrepreneuriat que nous retenons dans le cadre de ce travail
Si la question des définitions à retenir de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat fait, au final, peu débat dans la littérature, laissant les chercheurs recourir à celles qui semblent le plus adaptées au contexte qu'ils étudient, il n'en ait pas de même pour celle de la définition des femmes entrepreneures. Ici s'opposent, davantage dans le temps que frontalement, deux approches. La première est centrée sur les différences entre les hommes et les femmes. L'autre mobilise les notions de genre et de dynamique de genre.
Dans le premier cas[71] il s'agit d'identifier les différences de parcours et de comportements entrepreneuriaux et managériaux entre les hommes et les femmes en s'appuyant sur des analyses comparatives. L'objectif est la mise en évidence d'inégalités et le repérage des voies d'action socioéconomiques et politiques permettant de les atténuer ou de les supprimer (Jacquot, 2013, Jennings et Brush, 2013). Se détachant de ces approches, les travaux plus récents sont développés dans une optique plus personnaliste

67 http://www.gemconsortium.org, « population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business »

68 En France un tiers environ des entreprises sont créées par des Femmes. Données GEM pour la France : 33% en 2013, 25% en 2011, 23% en 2009, 35% en 2007, 31% en 2005

69 Chiffre de l'année 2014 de l'Institut de la Statistique de la Polynésie Française, http://www.ispf.pf/

70 L'économie polynésienne compte peu de grandes entreprises et repose principalement sur un important tissu de PME et de TPE. En 2015, selon l'ISPF,70 90% des créations étaient des entreprises personnelles. 82% des créations ont été réalisées dans les secteurs des services et du commerce (ces deux services représentant 76% du total des entreprises). Toujours selon l'ISPF sur 2695 entreprises crées en 2015 seulement 134 ont déclaré employer au moins un salarié. De 2011 à 2016 environ 500 entreprises bénéficiant d'une personnalité morale ont été créées chaque année et en moyenne 2500 par an sous la forme de la prise d'une patente en nom propre (sans personnalité morale).

71 Qui correspond souvent à des travaux pionniers sur la question de l'entrepreneuriat féminin

qu'égalitariste. En mettant en avant une vision du genre intrinsèque aux parcours entrepreneuriaux des femmes (Leger-Janiou et al., 2015), ils développent des approches compréhensives. Cela les amène à dépasser le clivage homme-femme comme catégorie d'analyse pour lui préférer les femmes et leurs trajectoires (Hughes & al., 2012). Le genre est alors appréhendé comme un phénomène social. Il correspond aux valeurs qui soutiennent dans une société donnée une distribution des rôles socioéconomiques sexuées (Cornet 2014) et à la manière dont, dans leur situation particulière, les personnes s'en saisissent implicitement ou explicitement. Il renvoie également à la manière dont cela va influencer ou conditionner leur parcours (Neergaard et al. 2005 ; Pines et al. 2010 ; Leger-Jarniou et al. 2015). C'est dans ce courant de recherche que nous inscrivons notre travail sur les trajectoires des femmes entrepreneures à Tahiti.

Nous avons dans un premier temps mené une étude exploratoire[72]. Ce travail préliminaire a mis en évidence l'importance du contexte familial non seulement dans l'initiation des démarches mais aussi dans le développement des entreprises une fois la phase de création achevée. Le support apporté par la famille au moment de la création puis ensuite, l'attitude du conjoint, la manière dont les femmes prennent on non en compte les impacts réciproques de leur activité professionnelle et leur situation familiale ainsi que la manière dont elles définissent leurs rôles familiaux sont apparus être des éléments essentiels. Ils déterminent le design de la démarche initiale. Ils contextualisent les prises de décisions stratégiques et la prise en compte des évènements critiques. Ces éléments nous ont amené à préciser notre objet de recherche. Nous l'avons alors centré sur le rôle que jouent le contexte familial et les interactions famille/entreprise dans le parcours des femmes entrepreneures. Cette démarche nous est apparue d'autant plus pertinente que le modèle familial européen de la famille nucléaire centrée sur le couple et ses enfants (Goody 1985, Todd 2011, Burguière 2015) n'est pas le plus répandu à Tahiti. En Polynésie le modèle de famille dominant varie d'une communauté à l'autre.[73] Les familles popa'a (européennes) sont le plus souvent nucléaires. Toutefois dans les communautés chinoises (Trémon 2012) et polynésiennes (Goudineau & Schlemmer 1989) le modèle le plus courant est celui de la famille élargie.

Dans une première partie nous présentons notre démarche théorique et de problématisation. Dans une deuxième partie nous présentons la méthodologie de notre étude terrain. Nous présentons ensuite nos résultats puis discutons de leurs implications opérationnelles et théoriques.

1. Démarche théorique pour étudier le rôle de la famille dans l'entrepreneuriat féminin tahitien

L'importance de la relation entre l'entrepreneuriat et la famille a été mise en évidence par la littérature (Aldrich 1989, Allen & Truman 1992, Loscocco, 1997, Aldrich & Cliff, 2003, DeMartino & Barbato, 2003, Greehauss & Powell 2006), notamment dans le cas où cette démarche est portée par une femme (Jennings & McDougald, 2007, Jennings & Brush 2013, Powell et Eddleston 2013). Les travaux soulignent l'impact de l'entrepreneuriat sur la famille et les relations entre ses membres. Ils insistent également, en sens inverse, sur l'impact de la situation familiale, notamment la relation de couple, sur la dynamique entrepreneuriale et sur la qualité du soutien apporté à l'entrepreneure. Ainsi, à partir d'une étude de douze cas d'entrepreneures scandinaves, et avec une grille d'analyse s'appuyant sur la théorie du contrat de mariage, Nikina et al. (2012), montrent que la qualité de la relation de couple joue un rôle déterminant sur l'effectivité du support que l'entrepreneure peut obtenir de son conjoint et que la qualité de ce support influence à son tour l'évolution de la relation de couple. Les auteurs identifient quatre configurations de cette dynamique liant relation de couple et soutient à la démarche entrepreneuriale. Elles sont fonction de la conception des rôles de la femme et de l'homme dans la société qu'ont les personnes impliquées, ainsi que de la qualité initiale de la relation de couple. Eddleston et Powell (2012) ont réalisés quant à eux, une étude par questionnaires menée auprès de 258 entrepreneurs. Ils montrent que les hommes et les femmes appréhendent différemment la relation entre leur activité professionnelle et la famille. Pour les femmes la capacité à créer des synergies entre leur sphère familiale et leur dynamique entrepreneuriale est un élément déterminant de leur satisfaction et du maintien de cette dynamique. A l'inverse les hommes recherchent un support à leur démarche entrepreneuriale à travers un soutien à la maison leur permettant de moins s'impliquer dans la vie familiale pour davantage s'impliquer dans leur vie professionnelle.

Cet équilibre entre la famille et le travail serait par ailleurs un élément déterminant de l'efficacité des démarches entrepreneuriales menées par des femmes. Ainsi, des travaux comme ceux de Powell et

72 Voir partie méthodologie pour la présentation de cette étude exploratoire et de l'étude principale.

73 En Polynésie, la population se répartie principalement en trois groupes ethniques : les polynésiens, les chinois et les popa'a (européens principalement français). S'il existe des différences marquées, en termes de modes et de niveaux de vie, de consommation, de religion, (etc.) entre les groupes communautaires (Saura 2004, Trémon 2012), il existe également une longue histoire d'échanges et de métissages (Panoff 1989, Schuft 2013).

Eddleston (2013) ou Kirkwood (2009) mettent en évidence l'importance de la qualité du soutien apporté par la famille et le conjoint pour la réussite de la démarche entrepreneuriale en général mais de manière plus marquée pour les femmes. Ces dernières seraient davantage en attente de support, de conseil et d'encouragement. Elles chercheraient plus systématiquement à exploiter et développer les synergies entre les deux sphères. Elles prendraient davantage en compte l'impact de leur activité sur leur famille et leur conjoint. Plusieurs travaux (Davidson et Honig 2003, Gundry et Welsh 1994, Baron et Shane 2007, Werbel et Danes 2010) montrent que ces interactions famille-entrepreneuriat sont déterminantes dans les phases de création mais aussi au moment où surviennent les situations de décision et les évènements critiques (Brush 1992, Bygrave 2004, Nassif et *al*. 2016). Elles peuvent être, suivant les cas, tant des éléments facilitateurs que des freins pour la dynamique entrepreneuriale. Elles prennent des formes variées. Ainsi, Ezzedeen et Ritchey (2008) en s'intéressant au parcours de femmes cadres et entrepreneures identifient six formes de soutien apporté par la famille et le conjoint : le support émotionnel, d'estime, dans la carrière, dans les tâches ménagères, dans la prise en charge de la famille et dans les choix de vie[74]. De son côté, à partir d'une étude qualitative menée auprès de 68 entrepreneurs (45 hommes et 23 femmes) en Nouvelle-Zélande, Kirkwood (2009) distingue trois configurations d'interactions entre le conjoint et l'entrepreneure. Elles forment un continuum allant du co-entrepreneuriat, au soutient et à l'absence de soutien voire à l'obstacle à la démarche.

Cette importance des interactions entre la famille et la démarche entrepreneuriale des femmes, a amené certains auteurs à parler d'encastrement familial de l'entrepreneuriat féminin (Aldrich & Cliff, 2003, Dyer 2003, Baù et *al*. 2012, Azmat et Yuka 2016). Ils définissent cet entrepreneuriat comme étant intrinsèquement une situation d'interaction entre les sphères professionnelle et familiale. Ils soulignent l'importance de la manière dont les femmes prennent en compte ce contexte particulier de déploiement de leur démarche ainsi que l'importance des stratégies qu'elles mettent en œuvre pour gérer ces interactions (Aldrich et Cliff, 2003). En se plaçant dans cette perspective, Jennings et McDouglad (2007) appuient leur travail de modélisation des interactions entre les sphères familiale et entrepreneuriale sur une revue de la littérature anglosaxonne. Ils identifient quatre stratégies principales mises en œuvre par les entrepreneures : l'adaptation réactive consistant à répondre (cognitivement, émotionnellement et/ou au niveau comportemental) aux exigences familiales tout en assumant le rôle de propriétaire de l'entreprise, l'aménagement du travail en réduisant l'engagement psychologique et/ou comportemental ainsi que la participation au rôle d'entrepreneure, privilégier la carrière du conjoint ou d'une autre personne significative au détriment de l'activité entrepreneuriale et, enfin, reporter le démarrage ou l'expansion d'une entreprise jusqu'à ce que le niveau de responsabilité familiale et/ou les exigences du ménage soient moins élevées.
Pour synthétiser cette première partie de l'analyse de la littérature, nous identifions trois questions permettant de guider l'analyse des interactions entre la trajectoire entrepreneuriale et la sphère familiale : A quels moments et dans quelles situations ces interactions se réalisent et comment elles impactent la démarche entrepreneuriale ? Comment les femmes les prennent en compte, quelles stratégies elles mettent en œuvre pour cela ? Quels rôles la famille, notamment le conjoint, jouent dans cette dynamique ? Toutefois, ce premier niveau de questionnement ne suffit pas. La littérature met également en évidence que la manière dont les femmes entrepreneures appréhendent leur situation et les interactions avec leur environnement, notamment familial, apparait déterminée par les normes qui régulent l'espace socioéconomique et véhiculent les valeurs de genre, les rôles sociaux sexués ainsi que les modes d'action et d'interaction qui en découlent (Noguera et al. 2013). La manière dont les femmes se positionnent en tant qu'entrepreneures dans leur environnement est ainsi relié, dans la littérature, à la manière dont elles perçoivent leur rôle de cheffe d'entreprise bien sûr, mais aussi de femme, d'épouse, de mère, de fille, etc. (Cornet et Constantinidis 2004, Santoni et Barth 2014, Leger-Jarniou et al. 2015). Parallèlement, ces éléments genrés (valeurs, rôles, etc.) et leur prise en compte par les femmes semblent liés au contexte particulier dans lequel elles évoluent et pour certains auteurs à leurs caractéristiques personnelles. Ainsi Lerger-Janiuo et al. (2015) soulignent que « *les rôles inscrits ne sont pas dans l'ensemble binaires, mais ils varient selon les pays, les cultures et les régions du monde* ». Dans le même sens plusieurs travaux insistent sur le rôle des dimensions sociologiques et culturelles, notamment religieuses, de l'environnement des entrepreneures (Thornton et al. 2011, Tolbert et al. 2011, Noguera et al. 2013). Parallèlement, d'autres recherches mettent en avant le rôle des caractéristiques cognitives et affectives des personnes (Baron et Shane 2007) dans leur manière de prendre en compte les normes de genre ou encore le rôle de la situation et de la trajectoire personnelle et notamment de la famille, la religion, l'éducation ou encore le modèle des expériences parentales (Chay 1983, Bygrave 2004, Bessant et Tidd 2009). Plusieurs auteurs (Bowen et Hisrich 1986, Dyer 1994, Lebègue 2015) insistent sur l'impact des évolutions tout au long du parcours des rôles personnels, familiaux et professionnels de la personne en termes de tensions et de dilemmes ainsi

74 emotional support, help with household, help with family members, career support, esteem support, and husbands' career and lifestyle choices

que sur l'influence que cela a sur la satisfaction ressentie par l'entrepreneure, son appréciation des situations et ses décisions.
Dans cette perspective nous définissons notre problématique en intégrant un questionnement sur le sens que donnent les femmes aux interactions entre leur trajectoire entrepreneuriale et leur famille ainsi que sur la manière dont cela les amène (ou non) à modifier les perceptions qu'elles ont de leurs rôles professionnels et familiaux.

Plus précisément il s'agira ainsi d'étudier en quoi le rôle familial influe sur la réponse aux trois interrogations formulées précédemment : Comment les logiques entrepreneuriales et familiales interagissent ? Quelles sont les stratégies mises en œuvre par les entrepreneures pour gérer ces interactions ? Quels rôles pour la famille et le conjoint dans la définition et la mise en œuvre de ces stratégies ? En retour il s'agira également d'étudier comment les réponses à ces questions font évoluer les perceptions que les entrepreneures ont de leurs rôles familiaux et professionnels et de leur articulation.
Nous apportons des réponses à ces questions et cette problématique en nous appuyant sur l'analyse des résultats d'une enquête empirique menée auprès d'entrepreneures tahitiennes[75]. Pour mener cette analyse nous mobilisons notamment le cadre conceptuel de la théorie de la structuration développée par Giddens (1976, 1979, 1984). Notre démarche revient à interroger les rapports entre le contexte (familial) et l'action (entrepreneuriale). La théorie de la structuration propose d'appréhender ces rapports en distinguant trois éléments entretenant entre eux des liens dialectiques : la structure, le système social et l'action. La structure peut être définie comme l'ensemble évolutif des normes et des ressources qui transcendent les situations tout en permettant dans l'action de les définir et de définir l'action elle-même. Les systèmes sociaux sont des systèmes d'interactions qui ont des propriétés structurelles. Cela au sens où ils correspondent à des ensembles de pratiques sociales récurrentes et évolutives qui forment le contexte concret dans lequel se déroulent les activités des individus et des groupes. Enfin l'action, située, correspond à l'activité de l'agent comprise comme un flux, mais est aussi un acte isolé lorsqu'elle est appréhendée et définit comme tel par les agents eux-mêmes.
Dans cette approche chaque niveau entretient avec les autres un rapport récursif. La structure et le système social à la fois contraignant et habilitant sont l'action. Chaque niveau fixe le cadre dans lequel le niveau inférieur se déploie mais sans pour autant induire un déterminisme. La structure offre ainsi au système social des règles et des ressources auxquelles il peut s'adosser et qu'il peut mobiliser pour fonctionner. La manière dont il se déploie et évolue à la fois confirme la structure en tant qu'ensembles d'outils de régulation et la fait évoluer. De la même manière le système social est à la fois contraignant et habilitant pour l'action et est actualisé par le déroulement singulier de cette dernière.
Nous nous référerons à ce cadre pour analyser les rapports entre la famille et l'entrepreneuriat. Nous appréhendons le fonctionnement familial comme un système social. Cela nous permet de disposer d'une grille d'analyse de ces rapports. Elle nous permettra de structurer l'analyse de leur pris en compte par les entrepreneures ainsi que du déroulement et de la régulation des interactions. La théorie de la structuration propose une grille d'analyse du processus contraignant/habilitant récursif qui relie le niveau structurel de la régulation sociale et celui des actions/interactions. Cette grille repose sur la distinction, dans l'analyse, des processus de construction du sens qui passe par l'activité communicationnelle et discursive, des relations de pouvoir et de domination et, enfin, des processus de légitimation et de désignation. Ensuite, la théorie de la structuration propose de focaliser l'analyse du comportement des agents sur le pilotage de leur activité qu'il exerce eux-mêmes. Elle invite à se focaliser sur les processus de contrôle réflexif, de rationalisation et de motivation qu'ils mettent en œuvre afin de positionner leurs actes et décisions dans le flux de leurs activités et par rapport aux systèmes sociaux dans lesquels elles prennent place.

2. Etudier les parcours des femmes entrepreneures à Tahiti : méthodologie et contexte de la recherche

L'étude empirique qui soutient cette recherche a été réalisée entre novembre 2016 et septembre 2017. Elle a principalement consisté en la réalisation de 41 entretiens semi-directifs. Nous avons étudié les trajectoires de femmes entrepreneures à Tahiti dans une démarche de type grounded theory (Glasser et Strauss 1976). Dans la logique de cette démarche, le cadre théorique principal a été mobilisé chemin faisant et n'exclut pas le recours à d'autres outils analytiques. Notre objectif a été de réaliser suffisamment d'entretiens pour atteindre un seuil de saturation de l'information. Conformément à la logique d'une démarche de recherche ancrée ce travail s'est réalisé au travers d'aller-retours entre le terrain et l'analyse.

75 Nous détaillons la méthodologie mise en œuvre dans la partie suivante

Nous avons réalisé en novembre 2016 une étude exploratoire en réalisant six entretiens avec six entrepreneures. Entre janvier et juin 2017, nous avons réalisé trente-cinq entretiens. Nous avons tout d'abord sollicité des femmes entrepreneures présentent dans notre entourage professionnelle ou relationnelle, par exemple des personnes suivant une formation professionnelle continue à l'Université de la Polynésie Française ou y intervenant comme vacataires. Ensuite notre échantillon s'est constitué en démarchant directement des entreprises dirigées par des femmes et en sollicitant les réseaux des personnes déjà interviewées (Miles et Huberman 2007). Ces entretiens ont eu des durées allant d'une à trois heures et ont été systématiquement enregistrés puis retranscris. Le contenu a ensuite été traité et analysé à l'aide du logiciel NVivo 11. Nous présentons en annexe la liste des entretiens réalisés. Dans un troisième temps, en septembre 2017, nous avons réalisé sept entretiens complémentaires afin d'approfondir des éléments et de valider nos résultats.

Chaque entretien a été retranscrit de manière à permettre une analyse thématique à partir de méthodes de codage primaire puis de codage axial (Bardin, 1983, Strauss et Corbin, 1998). Notre démarche a consisté dans un premier temps à repérer les connexions entre les perceptions des entrepreneures des relations entre la famille et la démarche entrepreneuriale ainsi que son évolution, leur situation personnelle et son évolution, et le contexte socioéconomique. Puis, à partir de ces axes et des liens entre eux, nous avons repéré les éléments déterminants de la trajectoire des entrepreneures et les rôles joués par leur entourage familial. A partir de là, nous avons établi une typologie des démarches entrepreneuriales en identifiant quel a été, dans le processus de création, l'élément présenté par les entrepreneurs comme le plus déterminant. Nous avons identifié trois types de démarche que nous présentons au début de la partie résultats. Nous avons caractérisé les modes d'interaction famille-entrepreneuriat dans chacun des types de démarches. Nous avons ensuite étudié les autres situations d'interaction au-delà de la phase de création. Une fois cette étape achevée, nous avons identifié les types de stratégies de gestion de ces interactions mises en œuvre par les entrepreneures. Nous identifions trois stratégies principales. Nous en avons ensuite analysé les modalités de mise en œuvre. Puis nous avons analysé les rôles joués par la famille et ses membres dans ce processus. Nous avons ensuite mené l'analyse de ces résultats en mobilisant la théorie de la structuration.

Avant de présenter les résultats il nous semble nécessaire de préciser quelques éléments relatifs au contexte socioéconomique polynésien.

La Polynésie Française est un territoire d'outre-mer qui bénéficie depuis 1984 d'un statut d'autonomie. À côté du haut-commissariat qui représente l'Etat français, il y a un gouvernement polynésien et une assemblée polynésienne de même que d'autres instances locales comme une Haute Autorité de la Concurrence ou un Conseil Economique Social et Culturel. Dans de nombreux domaines (économie, social, travail, entreprise, urbanisme, etc.) le droit est local. Les religions occupent une place importante dans la société polynésienne. La part de la population pratiquante est sensiblement plus élevée qu'en métropole. La population se répartie principalement en trois groupes ethniques : les polynésiens, les chinois et les popa'a (européens principalement français). Il existe des différences marquées entre les groupes communautaires dans les modes et les niveaux de vie, de consommation, les pratiques religieuses, (etc.) (Saura 2004, Trémon 2012). Il existe également une longue histoire d'échanges et de métissages (Panoff 1989, Schuft 2013). Par ailleurs, comme nous l'avons présenté dans l'introduction de l'article, deux autres éléments en rapport direct avec notre objet caractérisent le contexte socio-économique polynésien et le différencient de celui de la métropole : le mode de fonctionnement familiale qui diffère d'une communauté à l'autre et qui laisse une place importante au modèle de la famille élargie et la place des femmes dans l'entrepreneuriat.

L'économie polynésienne compte peu de grandes entreprises et repose principalement sur un important tissu de PME et de TPE. En 2015, selon l'ISPF, 90% des créations étaient des entreprises personnelles. 82% des créations ont été réalisées dans les secteurs des services et du commerce (ces deux services représentant 76% du total des entreprises). Toujours selon l'ISPF sur 2695 entreprises crées en 2015 seulement 134 ont déclaré employer au moins un salarié. De 2011 à 2016 environ 500 entreprises bénéficiant d'une personnalité morale ont été créées chaque année et en moyenne 2500 par an sous la forme de la prise d'une patente en nom propre (sans personnalité morale). Le solde des créations/destructions d'entreprises a été en 2016 de près de 3000. Il est notable que contrairement aux créations, ce solde est irrégulier puisqu'il était de 3431 en 2015, de 1572 en 2014 et de 686 en 2013. L'Age moyen des créatrices est de 34 ans (35 ans pour les hommes). L'archipel de la Société (qui regroupe

notamment Tahiti, Moorea, Raiatea, Bora-Bora) regroupe 96% des créations dont plus de 40% sur l'aire urbaine principale.[76]

3. Présentation des résultats

3.1. Trois types de démarches entrepreneuriales

Nous avons identifié trois types de démarches entrepreneuriales qui chacune donne lieu, occasionnellement ou systématiquement, à des interactions avec la sphère familiale. Nous les avons nommées, en raison de leurs caractéristiques, l'entrepreneuriat comme vocation, comme rebond et comme héritage. Les travaux qui se sont intéressés aux motivations des entrepreneurs montrent bien que l'action d'entreprendre a rarement une seule motivation et est rarement déterminée par un seul facteur de contexte.

Au contraire elle est souvent le résultat d'une dynamique complexe dans laquelle plusieurs logiques se combinent (Birley & Westhead 1994, Bhola et al., 2006, Kirkwood, 2009, Block & Koellinger, 2009). De la même manière, les cas rencontrés dans la réalisation de notre étude sont souvent à l'intersection de nos trois catégories. Nous avons donc établi ces dernières en repérant pour chaque cas l'élément mis en avant par l'entrepreneure comme le plus déterminant de sa démarche.

L'entrepreneuriat comme vocation correspond à des personnes pour qui la création d'entreprise se rapporte à la réalisation de leur projet professionnel. Elles sont en règle générale jeunes (moins de 35 ans si nous retenons la moyenne d'âge des créatrices tahitiennes comme critère). Elles bénéficient souvent d'une première expérience en tant que salariée. Elles créent leur entreprise dans le même domaine que celui de leur étude ou apprentissage, ou encore dans un domaine qu'elles connaissent au travers de leur expérience. En nous référant à des catégories régulièrement mobilisées dans la littérature sur l'entrepreneuriat nous pourrions dire qu'il s'agit ici d'une démarche entrepreneuriale de type « pull motivations » (Shapero 1975, Kirkwood 2009) ou « d'entrepreneuriat d'opportunité » (Reynolds et al. 2001) dans laquelle l'entrepreneure est mue par la volonté de relever un défi, de réaliser un projet ou de profiter d'une situation favorable. A l'inverse la catégorie suivante (rebond) correspond davantage aux démarches de type « push motivations » et « d'entrepreneuriat de nécessité » dans lesquelles la personne devient entrepreneure pour réagir à une situation subie.

Ainsi, l'entrepreneuriat comme rebond correspond à la démarche de femmes qui ont créé leur entreprise pour devenir indépendantes, notamment financièrement, suite, par exemple, à un divorce ou une séparation ou encore qui ont souhaité mettre fin par l'entrepreneuriat à une période d'inactivité professionnelle une fois disparu son motif (par exemple l'éducation des enfants). Ce sont enfin des femmes pour qui l'entrepreneuriat est un moyen de débloquer une situation professionnelle perçue comme stagnante.

Enfin, l'entrepreneuriat comme héritage correspond à la démarche de femmes qui reprennent une entreprise dans le cadre familial, ou qui s'appuient sur un capital entrepreneurial (ressources financières, commerciale, industrielles, relationnelles, etc.) familial pour créer leur entreprise. La reprise de l'entreprise se fait parfois pour prendre la succession d'un père ou d'un mari décédé, parfois également pour prendre la tête d'une entreprise qui appartient au groupe familial. Enfin, la création peut correspondre au développement d'une activité en dehors du cercle familial, par exemple lorsque celui-ci n'offre pas d'opportunité, mais en s'appuyant sur les ressources qu'il met à disposition.

76 Arue-Papeete-Faa'a-Punaauia à Tahiti

Tableau n°1 : répartition des entretiens par type de démarche

Démarche	Vocation	Rebond	Héritage
Nombre d'entretiens et % du total (sur 48)	22/45%	11/22%	16/33%

3.2. Comment les logiques familiales et entrepreneuriales interagissent ?

Nous identifions deux types principaux de situations dans lesquelles l'interaction entre la dynamique entrepreneuriale et la sphère familiale est déterminante. La première correspond à la phase de création. La seconde correspond aux situations de décisions d'évolution de l'activité et de réaction à des évènements critiques.

Interaction avec la sphère familiale au moment de la création

Dans chacune de ces trois démarches, l'interaction avec la sphère familiale adopte des fréquences et prend des formes différentes.

Elle est occasionnelle dans le cas de l'entrepreneuriat comme vocation. Lorsque c'est le cas, elle correspond à la professionnalisation d'une activité développée initialement dans le rôle familial de la personne. C'est par exemple la démarche d'Hinatea[77] qui a ouvert plusieurs garderies : *« je n'avais pas de métier et pas de diplôme. J'avais seulement élevé mes enfants qui étaient encore jeunes d'ailleurs, les trois premiers, le quatrième je l'ai eu après. Alors je me suis dit ben ça je le fais bien, ok alors lance-toi ! Et je me suis mis nounou et trois mois après j'ai ouverts ma première garderie ! »*

Dans le cas de l'entrepreneuriat comme rebond l'interaction est également occasionnelle, bien que davantage fréquente. Au cours de notre étude nous avons identifié trois situations. Les deux premières sont liées à l'évolution de la situation familiale, la troisième correspond à des opportunités offertes par la sphère familiale et qui permettent de débloquer des situations professionnelles. Il s'agit tout d'abord d'une évolution du rôle familial qui donne l'opportunité à la personne d'investir, notamment du temps, dans une autre activité. C'est par exemple le cas de Kahaia[78] qui a ouvert un magasin de vêtements après le départ de ses enfants pour poursuivre leurs études en métropole et au Québec : *« Pendant des années j'ai été une femme et une mère au foyer. Ça me convenait très bien. J'étais heureuse de me consacrer à ma famille, à mes enfants. Et puis en l'espace de deux ans ils sont tous les trois partis pour leurs études. Ils ont tous quitté Tahiti et je me suis retrouvée dans une maison presque vide avec plein de temps pour moi. Je n'ai pas cherché longtemps. Ce magasin j'y pensais depuis longtemps. Là j'étais devenue disponible pour mon projet. »* Il s'agit ensuite de personnes dont l'évolution de la situation familiale les pousse à rechercher une indépendance financière, par exemple suite à une rupture conjugale. L'entrepreneuriat est alors une solution pour acquérir une source de revenus. Enfin il s'agit de situations dans lesquelles la famille fait émerger une possibilité d'entreprendre qui permet à la personne de faire évoluer sa situation professionnelle. C'est le cas de Tepua[79] qui quitte un emploi de cadre supérieur dans une grande entreprise pour créer avec sa sœur une agence de voyage : *« J'étais sur une voie de garage ou un placard si tu préfères. Elle m'a proposé qu'on se lance ensemble, je me suis dit ok puisque pour eux (son employeur) je n'ai plus d'avenir et bien je vais m'en construire un moi-même, avec ma sœur. »*

Dans le cas de l'entrepreneuriat comme héritage, l'interaction avec la famille est systématique. Robic et al. (2014) identifient dans leurs travaux sur les entreprises familiales ce qu'ils nomment un processus de fabrique de l'entrepreneur-héritier. Ce processus comprend des phases d'incubation, de mise à l'épreuve et de sélection. Nous retrouvons ce processus dans notre étude, mais pas systématiquement. En effet Jade[80] qui appartient à une famille possédant des entreprises nombreuses importantes à Tahiti a suivi ce type de parcours. Elle décrit ainsi sa trajectoire : *« J'ai été envoyée faire mes études dans une université américaine. Il fallait me préparer à revenir dans le groupe. De toute façon ça ne pouvait pas être autrement. Dès le départ c'était convenu que je devais prendre une entreprise. Quand je suis revenu il n'y avait pas de postes encore disponibles et puis j'étais juste sortie de l'école. On nous a confié avec un cousin l'ouverture d'un magasin (petit supermarché) au Lotus. Bon c'était du mauvais côté de la route alors ça n'a pas très bien marché mais bon. On a fait nos armes. C'est après ça que j'ai pu développer l'agence. J'avais fait mes preuves si tu veux, alors mon père m'a confié un projet un peu plus gros. »* Dans notre échantillon l'entrepreneuriat comme héritage renvoi à trois types de situations. Le premier est celui qui correspond à l'exemple de Jade. Le rôle entrepreneurial, modelé très en amont, est endossé dans le cadre des entreprises familiales. Le second est celui de la succession de parents ou du conjoint. Nous retrouvons ici

77 Entretien n°3 (Liste des entretiens en annexe)
78 Entretien n°9
79 Entretien n°24
80 Entretien n°8

également des parcours pour lesquels la succession a été anticipée, mais aussi d'autres qui ont été moins préparées. C'est par exemple le cas de Josée[81] qui a repris et développé l'entreprise (cinéma et snack) fondée par son mari suite au décès de celui-ci : *« C'était ça ou l'entreprise partait avec lui. Je n'ai pas trop eu le choix. Il a bien fallu continuer à faire tourner la boite parce que vendre ce n'était pas possible. Alors c'est de cette façon que je suis devenue entrepreneure ».* Le troisième type est celui de l'appui à la démarche entrepreneuriale par la mobilisation des ressources financières, relationnelles, ou encore industrielles et commerciales de la famille. C'est le cas de Marie[82] : *« Quand je suis revenue de France je ne savais pas quoi faire. Je me suis dit tiens, je ne trouve pas ce que je veux pour le jardinage, les pots tout ça. Je vais en importer et en vendre. Mon père m'a prêté un terrain, des sous et m'a aidé pour les démarches, la douane tout ça, et je suis partie en Chine acheter pour deux conteneurs de marchandise. C'est comme ça que j'ai commencé ».*

Tableau n°2 : trois types de démarches entrepreneuriales, trois modes d'interaction avec la sphère familiale

Type de démarche entrepreneuriale	Entrepreneuriat comme vocation	Entrepreneuriat comme Rebond	Entrepreneuriat comme héritage
Modes d'interaction entre la démarche entrepreneuriale et la sphère familiale	Exploitation de compétences développées dans l'activité familiale / prolongement dans l'entrepreneuriat d'une activité développée au travers du rôle familiale	Evolution de la situation familiale (qui libère des ressources, par exemple du temps, ou qui crée une nécessité, par exemple d'indépendance financière) / La famille génère une opportunité d'entrepreneuriat qui permet de débloquer une situation professionnelle	Prise de responsabilité entrepreneuriale dans le périmètre du groupe familial/Succession d'un membre de la famille (parents, conjoint, etc.) / appui sur le capital entrepreneurial familiale (finance, relations, etc.) pour créer.
Fréquence	occasionnelle	Occasionnelle mais davantage fréquente	systématique

Les situations de décision et les évènements critiques

Au-delà de la phase de création les situations d'interaction émergent au fil de l'évolution de la démarche entrepreneuriale. A travers la réalisation de notre étude nous avons repéré deux types principaux de situations. Le premier est celui des interactions créées par une évolution des rôles familiaux ou entrepreneuriaux de la personne. Le second est lié à la survenance d'évènements critiques.

Dans le premier type de situations, les évolutions des rôles familiaux ou entrepreneuriaux ont des impacts réciproques et obligent la personne à mettre en cause et éventuellement à faire évoluer l'équilibre entre eux. C'est le cas de Vaiana qui a ouvert une glacerie[83] et dont l'évolution du projet doit prendre en compte celle de la situation professionnelle de son époux : *« Au début il ne travaillait pas, du coup il s'occupait de la petite et du bébé. C'était pratique pour moi parce que je pouvais beaucoup travailler, au début il faut, créer son entreprise c'est être au travail tout le temps. Du coup j'ai même lancé la livraison et au moment de Noel j'ai fait des commandes spéciales et ça a très bien marché. Là il vient de trouver du travail, ce qu'il cherchait en plus. Je ne peux pas lui dire de rester à la maison. Du coup il va peut-être falloir que j'en fasse moins ici. C'est sûr que je vais devoir m'organiser autrement. »* En sens inverse c'est également le cas de cette entrepreneure[84] dont l'activité de pâtisserie évolue rapidement : *« ça marche très bien. En plus de la boutique j'ai lancé des formations le samedi et je refuse du monde. J'ai embauché mais ça ne résout pas le problème, mon temps de travail ne diminue pas. Avec l'opportunité d'ouvrir le restaurant ça ne va pas s'arranger. C'est certain que j'aimerais bien, j'en ai envie, mais le projet de bébé c'est remis à plus tard. Là je pense que si j'étais enceinte je n'aurais même pas le temps d'accoucher ! ».*

81 Entretien n°16
82 Entretien n°17
83 Entretien n°36
84 Entretien n°33

Le second type de situations est lié à la survenance d'évènements critiques. Ce sont ici des évènements qui déstabilisent le fonctionnement de l'entreprise et impliquent une prise de décision et une action. Ce peut être par exemple un surcroit exceptionnel d'activité, un accident ou un incident qui bloque ou gène fortement la réalisation de l'activité ou encore un dysfonctionnement organisationnel, par exemple lié au comportement d'un salarié. L'interaction avec la famille peut être double. Tout d'abord la gestion de l'évènement peut ponctuellement mobiliser la personne dans son rôle d'entrepreneure de manière plus importante que d'habitude, l'obligeant à moduler pendant le temps nécessaire son implication dans son rôle familial. Ensuite l'entrepreneure peut mobiliser des ressources familiales pour obtenir du soutien lui permettant de gérer l'évènement. Inversement l'évènement peut être familial et impliquer de la part de l'entrepreneure une action qui aura des conséquences sur le fonctionnement de son entreprise ou sur son implication professionnelle. L'exemple de Sovanna que nous développons dans le point suivant illustre cette dernière situation.

3.3. Quelles sont les stratégies mises en œuvre par les entrepreneures pour gérer ces interactions ?

Deux principaux types de stratégies sont mis en œuvre par les entrepreneures pour gérer ces interactions entre leurs sphères familiale et professionnelle.

Le premier type regroupe des stratégies de mise à distance d'un des deux rôles. Il s'agit pour l'entrepreneur de réduire ou de modifier son implication, temporairement ou de manière pérenne, dans un de ses rôles (familial ou professionnel) pour s'investir davantage dans l'autre. Ainsi Selva[85] a ouvert un restaurant, puis une boite de nuit, puis, enfin, un café-restaurant. Elle a également créé une entreprise d'organisation d'évènements culturels. Elle a choisi de donner la priorité à son rôle professionnel et l'analyse ainsi : *« C'est vrai que j'avance et que la famille doit faire avec. Je suis moins à la maison qu'au début et surement moins que si j'étais prof, ça c'est certain. Peut-être que je vais le regretter plus tard. Peut-être que je vais me dire que je n'ai pas vu les enfants grandir. Mais je ne me vois pas renoncer à mes projets. J'ai encore des idées et des choses à faire. »* A l'inverse Lani,[86] après avoir ouvert un premier magasin d'artisanat et d'accessoires qui fonctionne bien, comptait en ouvrir un deuxième. Elle préfère remettre à plus tard cet investissement et a embauché une assistante pour réduire l'impact de son activité professionnelle sur son rôle de mère et d'épouse : *« Je commençais à travailler trop. J'étais de moins en moins à la maison avec mon mari et mes enfants. Il a fallu que je fasse un choix. On verra plus tard pour le deuxième magasin. Là j'ai choisi d'être une mère avant tout. Là avec Marie (son assistante) qui travaille super bien, je peux être plus avec ma famille. »*

Le second type de stratégies consiste à rechercher des synergies entre les sphères familiale et professionnelle. L'objectif est d'apporter des solutions à des problèmes qui se posent dans l'entreprise, mais aussi éventuellement dans la famille. Dans ce dernier cas c'est alors l'entreprise qui est une ressource pour gérer un problème familial.

Cette recherche de synergies peut être ponctuelle. Il s'agit alors de faire face à un évènement de courte portée temporelle. L'entrepreneure peut notamment faire appel ponctuellement à son conjoint ou sa famille pour un conseil ou un appui dans une prise de décision ou sa mise en œuvre ou encore pour obtenir un renfort pour faire face à un évènement. Ainsi Vai[87] qui a développé une activité de création, de production et de vente de bijoux intégrant des coquillages et des perles noires a été confrontée lors de l'ouverture de sa page Facebook a un surcroit brutal de commandes : *« En deux jours j'ai vendu la même quantité qu'en deux mois. J'étais complètement débordée. J'ai été obligé de fermer ma page pendant trois semaines pour arrêter les commandes. J'ai fait travailler mes deux frères. Ils préparaient les paquets après le lycée et le plus grand faisait des livraisons avec son scooter. J'ai même fait travailler ma grand-mère. Elle allait aussi faire des livraisons avec sa voiture. Après quand ça s'est calmé j'ai changé mon organisation. J'ai arrêté les livraisons. J'envoie les colis par la poste. »*

Elle peut également être davantage pérenne en intégrant des membres de la famille à l'entreprise. Ainsi Sovanna,[88] confrontée au chômage de ses sœurs cadettes les a intégrées comme salariées dans son entreprise puis a ensuite intégrée sa fille ainée. Plus tard, son gendre ayant perdu son emploi de cuisinier elle investira dans une activité de roulotte[89] et l'emploiera pour s'en occuper. Elle justifie ainsi son action : *« Si j'avais pu éviter de les faire travailler avec moi j'aurais préféré. Ce serait plus simple sans elles. Mais*

85 Entretien n°23

86 Entretien n°1

87 Entretien n°18

88 Entretien n°11

89 Une roulotte est un Food truck polynésien qui propose les plats traditionnels.

ce sont mes petites sœurs. C'est normal. Je ne pouvais pas faire autrement. Enfin si, je pouvais si tu veux, mais je ne pouvais pas les laisser sans travail alors que j'ai une entreprise ».

Tableau n°3 : les stratégies mises en œuvre pour gérer les interactions

Stratégies mises en œuvre	Modalités
Mise à distance du rôle professionnel	- Réduction du temps de travail et moins d'implication dans le fonctionnement de l'entreprise. - Renoncement à des projets ou report.
Mise à distance du rôle familial	- Réduction temporaire ou pérenne du temps de présence auprès de la famille et moins d'implication dans la vie de famille.
Recherche de synergies	- Implication temporaire de membres de l'entreprise dans le fonctionnement de l'entreprise pour faire face à une situation ou un évènement marquant le fonctionnement de l'entreprise et/ou de la famille. - Intégration (pérenne) de membres. de la famille à l'entreprise

3.4. Quels rôles pour la famille et le conjoint dans la définition et la mise en œuvre de ces stratégies ?

Les travaux de recherche qui se sont intéressés aux interactions entre la démarche entrepreneuriale et l'entourage personnel de l'entrepreneur ont souligné les ambivalences des rôles joués par la famille dont les effets peuvent être tant fonctionnels que dysfonctionnels. Ainsi les travaux de Kirkwood (2009) ou de Nikina et al. (2012, 2015) ont montré, en se focalisant sur le rôle du conjoint, qu'il pouvait, suivant les situations, être un vecteur d'efficacité ou un frein et parfois même les deux simultanément. Le conjoint peut, par exemple apporter ponctuellement une expertise pour améliorer des processus de gestion et dans le même temps freiner le développement de l'entreprise de sa partenaire. C'est le cas pour Florence[90] dont le mari l'aide à acquérir des compétences en gestion comptable et financière, mais limite dans le même temps l'évolution de son activité : *« là où il m'aide vraiment c'est pour la compta et la banque. Sans lui c'est sûr que j'aurais du mal. Il a son entreprise, il sait faire, il fait ça depuis longtemps, moi je débute. Sans lui je ne sais pas comment je ferais. (…) Sa boite marche bien. Il est de plus en plus connu à Tahiti. Il vient d'ouvrir un autre point de vente. Si moi aussi je me lance dans des projets, ce ne sera pas possible. De toute façon quand j'ai parlé de m'agrandir en rachetant le local de l'école de danse à côté il n'y a même pas eu de discussion. Il m'a clairement dit que ce n'était pas possible ».*

Nous appréhendons ici dans un premier temps la dimension fonctionnelle du rôle du conjoint et de la famille en tant que ressources permettant de répondre aux situations et évènements décrits dans le point précédent. Le rôle de ces acteurs dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de réponse aux situations d'interaction se manifeste dans les deux champs : la famille et l'entreprise. D'une situation à l'autre il peut concerner soit l'un spécifiquement soit les deux simultanément.

La première ressource que représentent le conjoint et la famille concerne la possibilité pour eux de prendre en charge des tâches liées au fonctionnement domestique pour permettre à l'entrepreneure de prendre de la distance par rapport à son rôle familial. C'est le cas lorsque le conjoint ou les grands-parents sont sollicités pour s'occuper davantage des enfants. Cela est bien sûr lié à leur disponibilité. Dans le contexte de la famille élargie qui est le plus repandu dans les communautés polynésienne et chinoise, la proximité des parents (autre que le conjoint et les enfants) augmente cette ressource potentielle. Ainsi Poe[91] a créé son entreprise après avoir remporté un concours d'idées innovantes et s'appuie sur sa famille élargie pour se libérer des tâches qu'elle assumait auparavant : *« Ma mère gère les enfants, quand elle ne peut pas c'est ma tante ou même mon grand-père. Tout le monde comprend que je ne peux plus être là comme avant. Ils sont fiers de moi. Je suis la première de la famille qui se lance. Ils veulent que ça marche. Même les courses et la cuisine, j'ai l'impression de ne plus rien faire. C'est comme si j'étais à l'hôtel ! Du coup je me donne à fond pour que ça marche. Je leur le dois ».*

La seconde ressource correspond à l'implication des membres de la famille dans l'activité entrepreneuriale. Dans notre étude nous repérons trois variables qui définissent cette implication.

La première est la temporalité. L'implication des membres de la famille peut être temporaire ou pérenne pour accompagner la mise en œuvre des actions ou les prises de décision ou encore pour faire face aux évènements critiques. Dit autrement elle peut prendre la forme d'un renfort ou d'un soutien ponctuel (mais

90 Entretien n°7
91 Entretien n°22

qui peut se répéter) dans une situation donnée ou prendre celle d'une intégration à l'entreprise. Dans le cas de l'intégration, celle-ci peut être complète, par exemple lorsqu'un membre de la famille intègre l'entreprise comme salarié, ou partielle lorsqu'un membre de la famille prend un rôle dans l'entreprise sans en devenir salarié et en conservant une activité en dehors. C'est par exemple le cas de la fille de Tiare[92] : *« On a eu des problèmes avec les comptes. Un employé volait et on a fini par avoir un trou d'un million (de francs pacifiques). Du coup ma fille a tout mis à jour et maintenant elle s'en occupe. Elle est fonctionnaire du Pays. Quand elle termine elle vient faire la comptabilité. Tous les soirs elle est là ».*

La seconde variable est l'objet de l'implication. Ici nous distinguons l'implication dans la réalisation du travail opérationnel (tâches administratives, commerciales, logistiques, de production, etc.), qu'illustre le cas de la fille de Tiare évoqué ci-dessus, et celle dans les processus de décision. Le mode fonctionnement de Véronique[93] et de son époux illustre ce dernier cas : *« Il intervient de deux manières. Le plus régulier ce sont les discussions quand il y a des problèmes ou des choses importantes à mettre en place. Il ne décide pas c'est moi. Mais on en discute. C'est vraiment mon oreille pour ça. L'autre chose c'est quand je pars chercher des fournisseurs. J'ai besoin qu'il soit là. On a été à Bali récemment et en Inde. J'ai vu des choses supers. Des gens qui font un boulot incroyable mais il faut se décider sur place. Un peu sur le coup. On n'a pas le temps de bien réfléchir donc là être à deux ça aide, surtout si c'est lui. Il me connait bien, il sait ce que j'aime et ce que je n'aime pas, moi pareil, je sais comment il fonctionne ».*
La troisième variable, enfin, est le lieu de l'implication qui peut être bien sûr l'entreprise elle-même mais aussi le périmètre familiale.[94] Le tableau n°3 ci-après synthétise ces éléments.

Tableau n°4 : les rôles fonctionnels de la famille et du conjoint

Rôle fonctionnel de la famille et du conjoint	Implication pérenne	Implication ponctuelle
Support opérationnel	Implication opérationnelle et productive / en tant que salarié ou en tant que renfort régulier avec ou non un statut officiel.	Implication occasionnelle opérationnelle et productive
Support entrepreneurial	Implication entrepreneuriale pérenne / Aide régulière à la décision, discussions et conseils réguliers. Implication régulière dans les prises de décision et/ou les contacts avec les partenaires (financiers, commerciaux, industriels, etc.)	Implication entrepreneuriale ponctuelle / Aide ponctuelle à la décision, discussions et conseils réguliers. Implication occasionnelle dans les prises de décision et/ou les contacts avec les partenaires (financiers, commerciaux, industriels, etc.)

Si la famille peut ainsi être une ressource mobilisée suivant les situations selon des temporalités, dans des lieux et pour des objets différents, elle peut aussi ne pas en être une. Elle peut simplement ne pas être disponible pour apporter du soutien et de l'aide. L'entrepreneure peut également écarter volontairement la solution qui consiste à la solliciter.
Enfin la famille peut également jouer un rôle dysfonctionnel et être un obstacle ou un frein au développement de la dynamique entrepreneuriale. C'est le cas notamment lorsque le conjoint est hostile à l'évolution du rôle familial de l'entrepreneure. C'était le cas de Florence que nous avons évoqué plus haut. C'est aussi celui de Poerava[95] qui a freiné l'expansion de son commerce pour éviter une rupture conjugale : *« Je travaillais de plus en plus, c'est normal, ça marchait bien, vraiment bien, mais il (son conjoint) m'a demandé de faire un choix. Soit lui, soit l'entreprise. Pour lui c'était plus possible, je n'étais pas assez là. Pourtant on ne peut pas dire qu'il faisait grand-chose à la maison. Alors bon j'ai vraiment pensé à le quitter. Je suis resté à cause des enfants mais j'ai toujours ça en tête. A cause de ça je n'ai pas fait tout ce que je voulais faire avec mon entreprise. Peut-être après, quand les enfants seront grands, on verra. »*

92 Entretien n°25

93 Entretien n°30

94 Par périmètre familiale nous entendons ici les lieux de la vie familiale. C'est en premier, bien sûr, le domicile familial mais ce sont aussi les autres endroits et moment de la vie familiale, par exemple, une sortie en couple au restaurant qui peut être l'occasion de discuter d'un sujet lié au fonctionnement de l'entreprise.

95 Entretien n°14

4. Discussion

4.1. Le rôle familial comme référence pour rationaliser l'action entrepreneuriale

L'initiation d'une démarche de création d'entreprise et sa mise en œuvre produisent des interactions et parfois des tensions entre les rôles familiaux et professionnelles des entrepreneures. C'est le cas au moment de la création et lorsqu'elles sont confrontées à des situations de décisions ou des évènements critiques qui ont ou auront des impacts sur leur famille et sur leur place au sein de cette famille. Les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour gérer ces situations et ces impacts, sont la mise à distance de leur rôle familial ou professionnel ou à l'inverse leur combinaison dans la recherche de synergies entre l'entreprise et la famille. Comment donnent-elles du sens à leurs actions, à leurs choix de stratégies, comment elles expliquent leurs décisions ? Pour répondre à ces questions, et en nous référant à notre cadre d'analyse de la théorie de la structuration, nous nous focalisons sur deux niveaux : celui du contrôle réflexif qui est la manière dont la personne insère son action dans son flux d'activité ; celui de la rationalisation qui est la manière dont la personne justifie son action par rapport à la situation. A chacun de ces niveaux quelles sont les normes, les arguments, les motifs que les personnes mobilisent et à quel système social ou d'interactions ils renvoient ?

Quelle que soit la stratégie mise en œuvre par l'entrepreneure, elle la justifie par la référence à son rôle dans le fonctionnement de la famille. L'activité qui sert de référence pour situer l'action comme pour la rationaliser, est celle qui est attachée au rôle familial. La préservation de ce dernier est définie comme une priorité qui prime sur celle du rôle professionnel. Cela ne signifie pas que les entrepreneures s'interdisent de faire évoluer leur comportement et leur présence au sein de leur famille. En revanche elles définissent leur pratique professionnelle comme la première variable d'ajustement. La préservation du rôle familial est définie comme l'objectif principal. Ce dernier évolue (dans le sens d'une prise de distance) lorsqu'elles considèrent qu'il n'y a pas d'autre choix. Au-delà, l'implication dans la famille est définie par les entrepreneures comme la norme. Même lorsque la tension est générée par une évolution du contexte familial (pression du conjoint, grossesse, besoin d'attention d'un ou de plusieurs membres de la famille, etc.) la question qui se pose est celle de la préservation du rôle qu'elles y jouent. C'est autour de lui qu'elles font évoluer leur implication dans leur activité de cheffe d'entreprise. Encore une fois, cela ne signifie pas que ce rôle familial ne peut pas évoluer notamment dans le sens d'une moindre implication temporaire ou pérenne de la personne. Les cas de Selva et de Poe que nous avons cités auparavant le montrent bien.
Ces actions, notamment lorsqu'elles correspondent à une mise à distance des rôles ne sont pas neutres pour les personnes. Elles génèrent, dans tous les cas des coûts et des risques perçus, le plus souvent formulées en termes de renoncements. Toutefois, suivant la situation, la rationalisation opérée par la personne n'obéit pas aux mêmes logiques et les enjeux des situations ne sont pas définis de la même manière.

Ainsi lorsque l'entrepreneure met à distance son rôle familial elle met systématiquement en avant les impacts négatifs que cela a ou aura sur le fonctionnement de la famille et sur les relations des membres entre eux et avec elle. Les coûts et les risques qu'elle perçoit et qu'elle prend en compte ne sont pas uniquement pour elle, mais aussi pour la famille et ses membres. Les approches des relations de travail s'appuyant sur les travaux de Marcel Mauss et mobilisant la notion de don (Pihel 2005, Alter 2009) ont bien mis en évidence comment les relations entre les individus au sein d'un groupe peuvent se structurer autour d'une dynamique en trois étapes : le don, sa réception et le contre-don. De fait la mise à distance du rôle familial par l'entrepreneur suppose souvent une implication d'autres membres de la famille et/ou une acceptation du retrait de la personne. De manière systématique les entrepreneures rencontrées ici reconnaissent et valorisent, cet effort, ce don, réalisé par la famille. A l'image du cas de Poe cité plus haut (3.3) qui dit devoir à sa famille un investissement total dans son projet d'entreprise pour en garantir la réussite en récompense des efforts réalisés, elles ressentent également l'engagement au contre-don que cela génère.
A l'inverse lorsque l'entrepreneure met à distance son rôle professionnel pour donner la priorité à son rôle familial elle mobilise pour le rationaliser le registre de la décision personnelle. Elle fait référence à des coûts et risques pour le projet et pour elle-même qu'elle assume ou assumera personnellement. Cela ne signifie pas que ce choix n'est pas contraint y compris par un élément familial. Le cas de Poerava cité plus haut (3.3) l'illustre bien. Toutefois l'entrepreneure centre son discours sur son choix personnel, y compris dans certain cas, le choix de tenir compte d'une contrainte ou d'une pression. Elle le centre également sur la nécessité de préserver sa famille et le rôle qu'elle y joue. La logique mobilisée ici pour rationaliser l'action

n'est plus celle du don/contre-don, mais celle du choix personnel. Toutefois ce dernier est toujours rationnalisé par rapport à l'enjeu familial.
Ainsi lorsque les entrepreneures exercent un contrôle réflexif sur leurs actions en les positionnant dans leur flux d'activité, ou encore les rationnalisent en leur donnent du sens par rapport aux situations rencontrées, elles le font avec comme référence la famille et son fonctionnement. Cette famille est le système social qui contextualise l'action de l'entrepreneure. Par ailleurs nous retrouvons entre la famille et l'action de l'entrepreneure les deux caractéristiques marquantes des liens entre système social et action : le caractère contraignant/habilitant de la relation et sa récursivité.

4.2. La famille, un cadre contraignant/habilitant pour l'action entrepreneuriale

Que ce soit en aménageant ses rôles ou en recherchant des synergies, l'entrepreneur renforce la contextualisation familiale de son activité professionnelle. La famille devient peu à peu le cadre de référence qui lui fournit les principes et les ressources pour mener son activité et notamment pour faire face aux situations qui provoquent des interactions entre les sphères professionnelle et familiale. Giddens (1984) analyse la dynamique temporelle de l'action à partir des notions de conditions non reconnues et de conséquences non intentionnelles. Les actions réalisées à un moment donné, lorsqu'elles se répètent, formes des structures sociales qui influencent l'action future. Se forme ainsi une connaissance tacite portant sur le « comment agir » et le « comment résoudre les problèmes » propre au système social. Cette dynamique permet à la fois le déroulement de l'activité et, dans le même temps, le contraint en fournissant des solutions aux agents pour agir qui sont, en quelques sortes, préfabriquées. Pour autant il ne s'agit pas de déterminisme. En fournissant à l'acteur des ressources pour appréhender la situation et solutionner les problèmes qui s'y présentent, le système social lui évite de se retrouver en situation d'incertitude. A l'inverse, il peut s'appuyer sur les normes et ressources dont il dispose pour faire évoluer sa pratique et son activité. Nous retrouvons cette relation contraignante/habilitante entre la famille et l'activité entrepreneuriale. Le système social que forme la famille fournit à l'entrepreneure des repères et des ressources pour comprendre les problèmes qu'elle rencontre et mettre en œuvre des solutions. Néanmoins ces repères et ces ressources renforcent l'ancrage familial de l'action et la prégnance du rôle familial sur le rôle professionnel.
Nous retrouvons dans la relation entre la famille et l'action de l'entrepreneure les trois dimensions du structurel que sont la signification, la domination et la légitimation. Nous avons montré précédemment comment l'entrepreneure donne du sens à son action par rapport à son rôle dans la famille et au fonctionnement de son environnement familial. Au-delà de ce lien se joue également un rapport de domination qui prend corps dans la mobilisation des ressources familiales humaines, matérielles et financières. Plus l'acteur y a recours plus il renforce la dépendance de son activité envers elles ainsi que la capacité et la légitimité de la sphère famille à intervenir dans cette activité et à l'influencer. Les cas d'implication du conjoint le montrent bien, notamment celui de Florence cité plus haut. Cette implication est une ressource dont l'usage est à double tranchant. Elle permet de résoudre des problèmes et de faciliter l'action. Toutefois elle donne aussi du pouvoir au conjoint (ou à un autre membre de la famille). Elle crée de fait une dépendance à la ressource. Elle légitime également l'intervention et la transforme en norme à mesure qu'elle se répète. Au-delà cette prégnance de la famille et du rôle familial s'ancre également et trouve un vecteur de légitimité dans les normes sociales qui définissent les représentations, centrées sur le rôle familial, de la place de la femme dans la société tahitienne, notamment dans ses composantes polynésiennes et chinoises (Saura 2004, Cerf 2007, Trémon 2012).

4.3. Famille fonctionnelle, famille dysfonctionnelle

L'interaction famille-démarche entrepreneuriale est génératrice à la fois de situations problématiques et de solutions. Le recours à la famille pour résoudre les problèmes qui se présentent renforce l'ancrage dans le contexte social que forme la famille et place l'acteur en situation d'action en lui offrant des ressources dont l'usage va encore renforcer cet ancrage tout en le faisant évoluer. Il y a dans la relation entre la famille et la démarche entrepreneuriale une dimension fonctionnelle. Plusieurs des cas que nous avons évoqués précédemment, par exemple ceux de Vai, de Poe ou encore de Véronique, l'illustrent, le recours à la famille permet bien souvent à l'entrepreneure de résoudre des situations délicates pour elle et pour son activité … ainsi que parfois pour sa famille (par exemple le cas de Sovanna). Mais au-delà il peut aussi ne pas être sans conséquences problématiques. A travers les parcours étudiés dans cette recherche nous en repérons trois.
Tout d'abord, par définition, le recours à la famille est lié au rôle familial de l'entrepreneure. C'est en tant qu'épouse, mère, fille, sœur, nièce, (etc.), qu'elle sollicite des discussions, des conseils et avis, des coups-de-main, des renforts plus ou moins pérennes, etc. Ce recours à la ressource familiale entraine ainsi une articulation des deux rôles, mais à partir du rôle familial dont le caractère de référence et la prégnance sont encore renforcés. Ensuite, la participation des membres de la famille à la réalisation de l'activité ou aux

prises de décision, peut être contreproductive. La qualité du travail réalisé ou la pertinence des conseils donnés n'est bien sûr pas garantie. Or la dynamique de renforcement dans le temps de l'ancrage familial rend difficile pour l'entrepreneur de penser l'action dans les situations étudiées ici autrement qu'en sollicitant son entourage. Enfin, ce recours entraine une superposition des rôles dans la réalisation de l'activité entrepreneuriale et dans le fonctionnement de l'entreprise. Se pose alors pour l'entrepreneure la question du cadrage et de la régulation des comportements et de la difficulté de les opérer sur un mode professionnel alors qu'il s'agit de personnes avec lesquelles son registre normal d'interaction est le mode familial. Ce point est d'autant plus problématique lorsque la famille ainsi mobilisée se révèle être une ressource peu efficace et que ses membres impliqués dans l'activité interagissent avec l'entrepreneure en se référant à son rôle familial.

Conclusion :

Une femme qui entreprend n'acquiert pas toujours une identité de cheffe d'entreprise. Elle reste bien souvent avant tout une mère, une sœur, une épouse, une nièce ou encore une petite-fille qui crée une entreprise. Plus que son rôle professionnel, c'est le genre, c'est-à-dire les normes et les valeurs qui définissent les rôles sociaux sexués ainsi que les modes d'action et d'interaction qui en découlent, qui dessine les contours de ce qui est attendu d'elle, du moins par son entourage familial.

L'encastrement familial de la démarche entrepreneuriale la façonne dès la création et à mesure que les situations d'interaction entre la famille et l'entreprise s'enchaînent. Certes le contexte social de l'activité de l'entrepreneure que forme la famille est riche en ressources. Il fournit des repères pour la décision, des conseils, des coups de main, du réconfort, des financements ou encore des actifs (terrain, stocks de matières premières, etc.). L'interaction famille-entreprise est fonctionnelle, mais elle a aussi, du moins potentiellement une dimension dysfonctionnelle. Elle est parfois au cœur de la démarche de création et permet bien souvent de faire face aux évènements et aux difficultés. Mais elle a aussi un coût. Elle contraint cette démarche à laquelle elle contribue. Elle renforce la dimension de pivot du rôle familial de l'entrepreneure. Elle accentue l'encastrement familial de l'entrepreneuriat.

Pour une femme entrepreneure développer son entreprise passe avant tout par faire accepter à sa famille, souvent à son conjoint, mais aussi à elle-même, une modification de son implication dans le fonctionnement du foyer. Plusieurs des cas que nous avons cités le montrent bien. Travailler, même ponctuellement, avec des membres de sa famille confronte à une tension entre deux modes d'interaction, familial et professionnel, pas toujours compatibles entre eux. Impliquer sa famille dans l'entreprise et dans la réalisation de son activité, ce n'est pas simplement créé un lien professionnel avec des parents, c'est aussi mettre en jeu les relations familiales. Si cela se passe mal au travail le fonctionnement de la famille risquera bien d'en être affecté.

Entreprendre et devenir cheffe d'entreprise est une démarche marquée par le genre et par le contexte familial dans lequel elle se déploie. Elle confronte de fait les entrepreneures au défi de faire face aux tiraillements entre leurs rôles familial et professionnel qui en découlent.

Bibliographie :

Aldrich, H., & Cliff, J. (2003). « The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing, 18*(5), 573–596.

Alter N. (2009**),** *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, coll. « textes à l'appui ».

Azmat, F, & Yuka, F (2016), "Family embeddedness and entrepreneurship experience: a study of Indian migrant women entrepreneurs in Australia", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 28, no. 9/10, p. 630.

Bardin L. (1983), *L'analyse de contenu*, PUF.

Baù, M., Nordqvist, M., & Hellerstedt, K. (2012). "A family embeddedness perspective on the entrepreneurial entry process. Operationalization and consequences". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 161

Bhola R., Verheul I., Thurik R., Grilo I. *Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs.* EIM Business and Policy Research, 2006, H200610.

Birley S. "Female Entrepreneurs: Are they Really any Different?" *Journal of Small Business Management*, 1989, Vol. 27, n° 1, p. 32-37.

Birley S., Westhead P. (1994) *"A Taxonomy of Business Start-up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size." Journal of Business Venturing*, 1994, Vol. 9, p. 7-31

Bledsoe T. & Oatsvall R. (2010), "Entrepreneurship, women's business "The International *Business & Economics Research Journal*, suppl. Special Edition; Littleton Vol. 9, Iss. 13, (2010): 47-55

Borges C., Filion L. J., & SIMARD G. (2008). « Particularités du processus de création d'entreprises par des femmes ». Actes du colloque du Conseil International de la Petite Entreprise (ICSB/CIPE), Halifax, Nouvelle Écosse, Canada, 22-25 juin.
Brush C. G. (1992). "Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions", Entrepreneurship Theory and Practice, 16(4), 5-30.
Burguiere, A. (2015). La famille sous l'éclairage de l'histoire. *Figures de la psychanalyse*, 30, (2), 45-57.
Bygrave, W. D. (2004). The entrepreneurial process. In W. D. Bygrave, & AA. Zacharakis, The portable MBA in entrepreneurship. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
Carrington C. (2006), « L'entrepreneuriat au féminin. » *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *19* (2), 95–106.
Cerf P. (2007), *La domination des femmes à Tahiti*, Au vent des iles, Papeete.
Constantinidis C. (2010), Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures, *Revue française de gestion,* n° 202, p. 127-143
Cornet, A. (2014). 3. L'approche intégrée du genre dans l'élaboration des politiques socio-économiques. Regards croisés sur l'économie, 15, (2), 52-68.
Cornet A., Constantinidis C. (2004), « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 151, pp. 191-204.
Davidson P., Honig B. (2003). "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs", Journal of Business Venturing, 18, p. 301-331
De Bruin A., Brush C. G. et WELTER F. (2007), Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, p. 323-339
Dufour, C. (2014). *Guide des métiers pour les petites filles qui ne veulent pas finir princesses*. Paris: Fayard.
Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. Entrepreneurship Theory and Practice, 27: 401-416.
Eddleston K., Powell G. (2012). "Nurturing Entrepreneurs'Work-Family Balance: A Gendered Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36(3), p. 513-541.
Ezzedeen S., Ritchey K. (2008). "The man behind the woman: A qualitative study of the spousal support received and valued by executive women", Journal of Family Issues, 29(9), 1107-1135.
Fielden S. L. et Davidson M. J. (eds), *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, 2004.
Fouquet, A. (2005), « Les femmes chefs d'entreprises, le cas français », *Travail, genre et sociétés*, n° 13, p. 31-50.
Glaser B & Strauss A (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine de Gruyter.
Goody J., (1985), *L'évolution de la famille et du mariage en Europe,* Paris A. Colin 1985
Goudineau Y., Schlemmer B., (1989), "De quelques caractéristiques du groupe familial tahitien : normes, comportements, projections." *OAIster*, EBSCO*host*
Greenhaus J.H., Powell G.N., (2006), When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment *Academy of Management Review, January 1, 2006 31:1 72-92;*
Gundry L. K., Welsch H. P. (1994). "Differences in Familial Influence Among Women-Owned Businesses", Family Business Review, Vol. 7(3), p. 273-286.
Hugues, K., Jennings, J., Brush, C., Carter, S., Welter, F. (2012), "Extending women's entrepreneurship in new directions", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 36, n° 3, p. 429-442.
Jacquot, S. (2013), « Le gender mainstreaming et l'Union européenne : quels effets ? » *Lien social et Politiques* (69, printemps), 17-34.
Jennings J. E., McDouglad M. S. (2007). "Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice", Academy of management Review, 32(3), p. 747-760.
Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *The Academy of Management Annals, 7*(1), 663–715.
Jennings, J., C. Brush (2013), "Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?", *The Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, p. 663-715.
Kirkwood J. (2009), *Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship*. Gender in Management: An international Journal, 2009, 25 (5), p. 346-364.
Ldrich, H. E., & Cliff, J. E. 2003. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embed dedness perspective. Journal of Business Venturing, 18: 573-596.
Leger-Janiou C., Nelson T. et Chasserio S., (2015) « Perspectives francophones sur les femmes entrepreneures : au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2015/2 (Vol. 14), p. 19-30.

Loscocco, K. A., & Robinson, J. (1991). Barriers to Women's Small-Business Success in the United States. *Gender & Society*, *5* (4), 511–532.
Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Tonelli, M. J. (2016). Critical incidents among women entrepreneurs: Personal and professional issues. Revista de Administração [RAUSP], 51(2), 212-224.
Neergaard, Shaw et Carter, 2005
Nikina, A., Shelton, L. M., & Leloarne, S. (2015). An examination of how husbands, as key stakeholders, impact the success of women entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 22*(1), 38-62.
Noguera, M., Álvarez, C., & Urbano, D. (2013). Socio-cultural factors and female entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 9*, 183–197.
Panoff M., (1989) *Tahiti Métisse*, Denoël, Paris.
Pihel L. (2006), *La relation d'emploi durable. Approche d'une dynamique d'implication singulière*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
Pines, Lerner et Schwartz, 2010
Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal Of Business Venturing*, *28*261-280. Doi :10.1016/j.jbusvent.2012.02.007
Robic P., Barbelivien D., Antheaume N., (2014), « La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2014/3 (Vol. 13), p. 25-50.
Santoni, J. & Barth, I. (2014). « Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school ». *@GRH*, 11, (2), 81-113
Saura B., (2004), *Des Tahitiens, des Français*, Au Vent des Iles, Tahiti.
Schuft L., (2013), « La mixité conjugale à Tahiti. Au-delà d'une simple affaire de famille », *Cahiers de l'Urmis* [En ligne], 14 | janvier 2013, mis en ligne le 24 janvier 2013.
Strauss et Corbin 1998
Thornton, H. T., Ribeiro-sorian, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: an overview. *International Small Business Journal, 29*(2), 105–118.
Tolbert, P. S., David, R. J., & SINE, W. D. (2011). Studying choice and change: the intersection of institutional theory and entrepreneurship research. *Organization Science, 22*(5), 1332–1344.
Tremon A.C., (2012), *Chinois en Polynésie française. Migration, métissage, diaspora*, éditions Saint Paul.
Werbel J. D., Danes S. M. (2010). "Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture", Journal of Small Business Management, Vol. 48(3), p. 421-440.

Annexe 1 : tableau récapitulatif des entretiens réalisés

N°	Prénom	Secteur d'activité	Type principal de démarche	Eléments marquants
1	Lani	Artisanat et accessoires	Vocation	A décider de freiner son expansion et d'embaucher une assistante pour pouvoir être davantage présente auprès de sa famille.
2	Hirii	Garderie	Rebond	A créé son entreprise avec sa sœur et sa cousine
3	Hinatea	Garderie	Vocation	Sans formation elle crée son entreprise en valorisant son expérience de mère. Plusieurs créations par la suite dans le même secteur.
4	Kim	Service à la personne	Héritage	A travailler dans l'entreprise familiale (même activité) avant de se mettre à son compte avec l'accord de sa famille.
5	Coralie	Paramédicale	Rebond	S'est mise à son compte suite à une rupture conjugale.
6	Meari	Cosmétique	Rebond	Achète sa matière première à sa famille (Monoï).
7	Florence	Esthétique	Rebond	Son mari l'aide pour la comptabilité mais bloque ses souhaits de développement.
8	Jade	Agence de voyage	Héritage	Développe ses activités et sa carrière dans le cadre du groupe familial.
9	Kahaia	Mode	Rebond	Crée son magasin une fois que ses enfants ont quitté le territoire pour poursuivre leurs études.
10	Tetuarii	Agroalimentaire	Vocation	Utilise des terrains familiaux pour développer sa production.
11	Sovanna	Assurance	Rebond	Emploi ses sœurs et sa fille, a créé une entreprise de restauration pour son gendre.
12	Manuarii	Paramédicale	Vocation	Freine son activité pour préserver ses enfants.
13	Stéphanie	Tourisme	Vocation	Travaille avec son mari qui a rejoint l'entreprise après la création.

14	Poerava	Mode	Vocation	Freine l'expansion de son activité pour préserver son couple lorsque son conjoint lui reproche de ne plus être assez présente à la maison.
15	Jenny	Service à la personne	Héritage	A débuté son activité grâce à une clientèle familiale
16	Josée	Cinéma, restauration	Héritage	A pris la suite de son mari décédé et a développé l'activité de restauration.
17	Marie	Décoration, restauration	Héritage	A développer son activité grâce aux ressources familiales (terrain, réseau, financement).
18	Vai	Joaillerie	Vocation	A fait face à un surcroît brutal d'activité en impliquant ses frères et sa grand-mère dans la réalisation de l'activité.
19	Miriana	Service à la personne	Vocation	
21	Metua	Agroalimentaire	Héritage	A pris la suite de son mari décédé
22	Poe	Tourisme	Vocation/héritage	Réduit son implication familiale et bénéficie d'un fort soutien de sa famille, relation ressentie de don/contre-don.
23	Selva	Restauration, divertissement	Vocation	Donne la priorité à son rôle d'entrepreneure.
24	Tepua	Tourisme	Rebond	Quitte un poste de cadre supérieur mais sans perspective d'évolution pour créer une agence de voyage avec sa sœur.
25	Tiare	Boulangerie industrielle	Héritage	Sa fille réalise les comptes le soir après son travail depuis un souci avec un salarié.
26	Tekura	Joaillerie	Vocation/héritage	Utilise des matières premières (perles noires) produites par sa famille
27	Kesia	Tourisme	Héritage	Reprise et développement d'une entreprise familiale
28	Myriam	Quincaillerie	Rebond	Fait travailler ses enfants dans l'entreprise
29	Heimana	Mode	Vocation	Création de trois entreprises en cinq ans
30	Véronique	Ameublement	Vocation	Implique son marie dans les prises de décision et dans les voyages pour trouver de nouveaux fournisseurs.
31	Heiariki	Mode	Vocation	Fort soutien de son mari
32	Hinano	Confiserie	Rebond	A créé son entreprise pour « s'occuper ».
33	Laurence	Restauration	Vocation/héritage	Développe de nouvelles activités, ouvre un autre établissement. Reporte son projet de maternité pour s'investir dans le développement de son entreprise.
34	Erika	Tourisme	Vocation	Son mari l'aide le week-end lorsque l'activité est importante.
35	Camille	Confection	Rebond	Implique ses parents
36	Vaiana	Restauration	Vocation	Réduit son implication dans son entreprise pour permettre à son mari de relancer sa carrière.
37	Romilda	Esthétique	Héritage/vocation	Formée en France grâce à un financement familial
38	Camomille	Service à la personne	Héritage	Matériel pour débuter financé par ses parents. Prise en charge de son fils par ses parents.
39	Mataiariivahine	Commerce de détail	Héritage	Reprise et développement d'une entreprise familiale
40	Marcelle	Tourisme	Vocation	Travaille avec son mari.
41	Kealani	Commerce de détail	Vocation/héritage	Reprise et développement de l'entreprise créée puis vendu par son père à un tiers dix ans auparavant.
42	Nuutea	Import-Export	Héritage	Entreprise familiale.
43	Hinareva	Paramédicale	Vocation	En concurrence avec son mari
44	Flore	Import-Export	Héritage	Reprise et développement d'une entreprise familiale
45	Adélie	Restauration	Vocation	Ses parents ont aussi une roulotte
46	Jeanne	Tourime	Héritage	Reprise et développement d'une entreprise familiale, travaille avec son frère
47	Narii	Esthétique	Rebond	Création de l'entreprise suite à une rupture conjugale
48	Bérengère	Pharmacie	Héritage	Financement familial de l'investissement initial

L'IMPLICATION RETICULAIRE DES DIRIGEANTS DE PME, CET IMPENSE DU MANAGEMENT

Henri MAHE DE BOISLANDELLE
Professeur Emérite
Chercheur associé à Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.

Jean-Marie ESTEVE
Professeur Emérite
Chercheur associé à Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.

Introduction

L'entreprise n'est plus seulement la combinaison de facteurs de production (K, W, RN[96]), elle est aussi la combinaison d'interactions multiples induites par des acteurs internes et externes, influents ou impactés (parties prenantes), que l'on peut classer dans une série de cercles concentriques proches et éloignés. Chaque dirigeant gère cet environnement multiforme avec plus ou moins de talent et de risques. Il est en effet de nombreux cas où la survie de l'entreprise dépend de liens privilégiés établis avec telle ou telle partie prenante. En prendre conscience est à l'évidence essentiel, l'ignorer peut-être très périlleux pour un entrepreneur (créateur ou repreneur). Cette prise de conscience passe donc par une maîtrise des informations, des relations et de leur interaction.

La PME est construite schématiquement autour de son dirigeant et possède souvent une structure en étoile et des fonctions partiellement différenciées… Cela a pour conséquence d'exiger du dirigeant, de certains opérationnels ou des encadrants, d'assumer les rôles manquants en étant polyvalents et polycompétents lorsque cela leur est possible… sur le plan de l'information externe…en participant notamment à des réseaux. Rappelons que « les réseaux sont formés d'un ensemble de liens entre des acteurs individuels ou collectifs (de même nature ou différents) dans le but de coopérer, de coproduire, de se réguler, d'échanger des informations, de se former, d'acquérir de l'expertise, de générer des synergies, d'obtenir des soutiens, de se coaliser ou d'opérer des transactions... Ils constituent l'essence même de la vie d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation (H. MdB, 2015) ».

Le système d'information du dirigeant de PME, en grande partie informel, est donc structuré de façon réticulaire (en réseau). C'est-à-dire qu'il dépasse les frontières économiques et organisationnelles de l'entreprise. Ignoré par les programmes de formation au management, focalisés sur le formel, il est souvent perçu ou découvert de façon empirique et intuitive par les dirigeants de PME à travers leurs activités et contacts. Il est rarement explicité par ces derniers en raison de son immatérialité, de sa subjectivité, de sa diversité, de sa singularité, et de sa construction progressive et aléatoire. En raison de son intimité il est parfois jalousement cultivé et protégé, car il peut être la source d'avantages compétitifs pour l'entreprise et contribuer à asseoir le leadership de son détenteur. De surcroît ces réseaux, de l'entreprise et du dirigeant, ne sont pas qu'informationnels ils sont en même temps sociaux, c'est-à-dire relationnels, autrement dit teintés de jugements et d'attitudes multiples (empathies, sympathies, antipathies, rivalités.) entrainant des aides ou des rejets (soutiens, rivalités, hostilités…). Ils se confondent parfois avec le capital social du dirigeant.
Selon Pierre Bourdieu (1980) le capital social est formé de l'ensemble des relations personnelles qu'un individu peut mobiliser dans son intérêt quand il en a besoin. Ce réseau est en partie "hérité" (relations familiales, par exemple) mais il peut être le plus souvent construit avec le temps (expériences) de façon empirique ou méthodique. Il peut concerner n'importe quel individu, pas seulement ceux qui sont issus de milieux favorisés et qui ont, comme on dit, "des relations" mais aussi et surtout des cadres et dirigeants d'origines diverses découvrant au fil des expériences de la vie professionnelle l'utilité de disposer de

96 K= capital, W= travail, RN= ressources naturelles ou consommations intermédiaires.

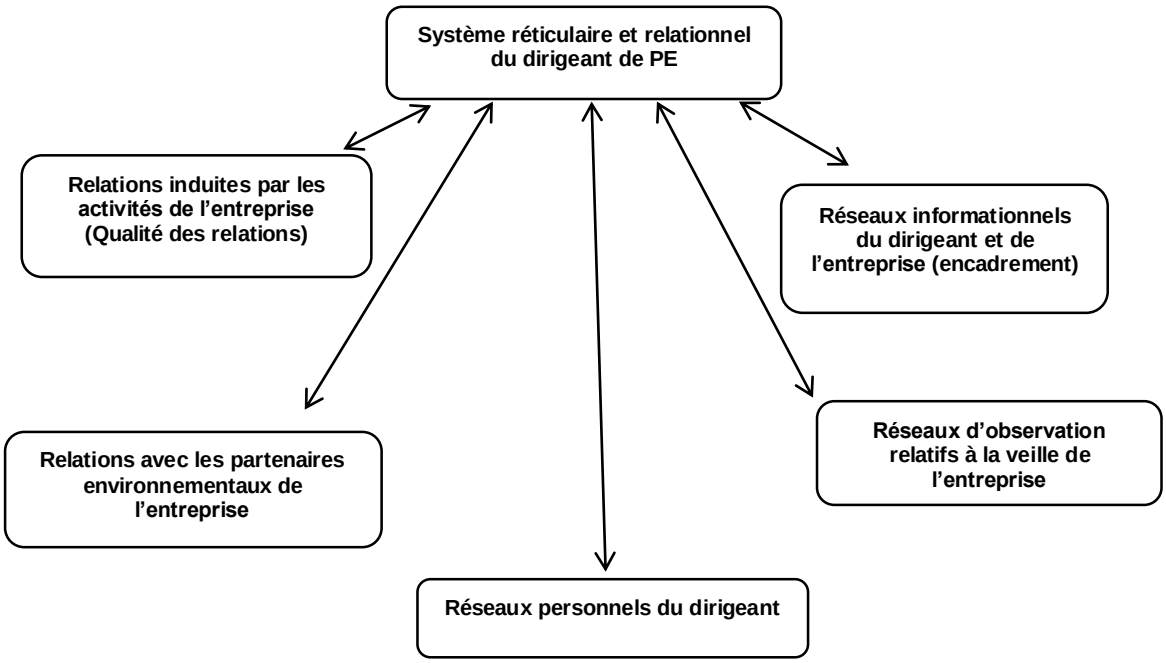
relations porteuses de soutiens, de conseils, de connaissances, d'éclairages, de visions du futur... Toutes les relations ne se "valent" pas : certaines sont plus efficaces que d'autres. Dans ce domaine le nombre n'est pas forcément synonyme de plus grande efficacité. Cependant la prédisposition à s'ouvrir aux autres par le relationnel constitue à n'en pas douter un atout considérable dans notre monde multiple et complexe où on ne peut tout savoir et tout connaître. Ainsi la propension à l'ouverture ou à la fermeture à l'égard des autres constituent un révélateur (indicateur) utile à prendre en considération notamment dans les structures de petite dimension disposant de ressources rares et où le dirigeant occupe une place centrale.

Pour toutes ces raisons, une enquête sur le sujet auprès de dirigeants de PME est très importante afin de mieux connaître les pratiques et estimer ce qu'il conviendrait de faire pour améliorer les choses.
L'objet de l'étude sera donc d'évaluer la prise de conscience du nombre et du poids des réseaux chez les dirigeants de PME ; d'analyser leurs divers modes d'entrées/accès dans ces structures ; de recueillir leurs opinions et préjugés à leur endroit ; de recenser les apports déclarés aux plans managériaux et stratégiques ; et d'évaluer leur implication psychologique afin d'en tirer des enseignements opérationnels.
Cet audit du capital réticulaire et de l'implication réticulaire est une amorce d'une démarche à promouvoir en PME.
Nous préciserons auparavant la méthodologie adoptée.

La méthodologie

Nous distinguerons ici le questionnement, l'échantillonnage, les entretiens, les traitements et le choix d'un plan d'exposé des résultats.

Le questionnement fondé sur des hypothèses soulignant la diversité réticulaire et son intérêt a été structuré sur la base du modèle réticulaire[97].
Le modèle réticulaire donne un cadre général permettant de décrire et d'analyser la représentation du dirigeant sur la base du schéma le plus exhaustif possible.



Le modèle réticulaire

Il est possible de distinguer les réseaux induits par les activités et les partenaires proches ou éloignés de l'entreprise des réseaux personnels du dirigeant.

- *Les partenaires de l'entreprise*

97 Se reporter au modèle présenté dans la communication de Marrakech en mai 2017.

- Les partenaires naturels immédiats (fournisseurs, clients, salariés, banquiers, les concurrents, les sous-traitants, conseillers externes…).
- Les partenaires institutionnels (ministères de tutelle, collectivités locales…)
- Les partenaires sociaux, les changements sociétaux (syndicats, associations, lobbys, valeurs sociétales en évolution…).

- *Les relations du dirigeant (capital social)*

- L'ensemble de ses contacts personnels (famille, amis, cercles d'appartenance et, environnement social local)
- Les contacts professionnels divers (salariés, noyau dur, pairs, conseillers particuliers, …).

Une attention particulière a été apportée à la clarté et à la diversité des questions. Le plus grand nombre est composé de questions fermées ou à choix multiples ordonnées par degrés de précision et de difficulté croissants. La dernière partie du questionnaire est composée de questions ouvertes génératrices de verbatim. Les titres du questionnaire sont les suivants : ***l'identité de l'entreprise. Les relations induites par les activités de l'entreprise. La qualité des relations internes. Les relations avec les partenaires environnementaux de l'entreprise. Les réseaux informationnels du dirigeant et de l'encadrement. Les relations personnelles du dirigeant. La transmissibilité des réseaux personnels (du dirigeant). La transmissibilité des réseaux à l'occasion d'une cession/reprise. Les apports des réseaux au management de l'entreprise. L'implication psychologique des dirigeants dans les réseaux. L'utilité des réseaux. Les réactions personnelles à la suite de l'entretien.***

L'échantillon étudié. En raison du caractère très personnel de l'investigation (représentant pour certains dirigeants une sorte de confession, de mise à nu, de bilan personnel…) mais aussi et surtout afin de réduire au mieux les biais associés à la crainte d'être mal jugé par un tiers, cela a requis chez l'enquêteur une capacité à mettre les questionnés en confiance et à respecter leur anonymat. Pour ce faire il importait que l'intervieweur possède des qualités particulières, éloignées de celles de jeunes étudiants chercheurs, afin de rassurer le questionné par l'âge, le statut, la maturité, l'expérience, la notoriété, voire l'amitié…cette précaution s'est traduite par l'entrée en scène d'un enquêteur dirigeant lui-même et possédant la confiance de ses pairs. La technique de l'échantillonnage aléatoire représentatif n'a pas été retenue. Un échantillon de convenance a donc été construit. Pour ce faire « l'interviewer » a sollicité les chefs d'entreprise qu'il connaissait tant dans les relations professionnelles qu'associatives. Sur 90 personnes contactées, 82 ont répondu spontanément, quatre se sont positionnées hors délai et quatre n'ont pas répondu au message téléphonique. Quelques dirigeants ont clairement exprimé lors de l'interview qu'ils répondaient en mettant en avant le rapport de confiance (la relation intuitu personae) avec le questionneur sans quoi ils n'auraient pas donné suite à la sollicitation. Les interviews ont duré en moyenne 90 minutes auxquelles s'ajoute le temps de la logistique pour se rendre sur les lieux de travail ou au domicile.

Les entretiens. Les questionnaires ont été réalisés en tête à tête. Les questions suscitant des interrogations ont été explicitées directement afin d'éviter les confusions. Par exemple à la question : « A combien de réseaux appartenez-vous ? » plus de la moitié des répondants ont demandé ce qu'on entendait par réseau. « A combien de réseaux participent vos collaborateurs ? Neuf personnes sur dix faisaient une moue. Ils ne s'étaient jamais posé la question sur le capital réticulaire des collaborateurs… De surcroît, la connaissance des différentes personnalités interrogées a permis une meilleure perception des dispositions psychologiques et la compréhension plus facile des attitudes et comportements de chacun au regard des réseaux. Enfin, le verbatim des réponses aux questions ouvertes a été retranscrit en direct sans l'aide d'un enregistreur afin de rassurer le répondant.

Les traitements. Les items relatifs aux questions fermées génèrent des réponses exprimées en degrés d'intensité (échelle de Likert allant de 1 à 5). Les réponses saisies ont permis divers traitements statistiques (Excel et Sphinx) dont nous présentons ci-après les résultats commentés à la fois qualitatifs et quantitatifs. Ils permettent de faire le point sur la réalité perçue du phénomène réticulaire en PME. Les verbatim recueillis ont quant à eux permis diverses analyses lexicales confirmatoires.

Caractéristiques de l'échantillon étudié

Nous avons distingué chez les enquêtés : les dirigeants ayant créé leur entreprise, les dirigeants repreneurs et les membres du noyau dur (le plus souvent cadres). Le secteur d'activité n'a pas été pris

comme une contingence dans cette étude, car la typologie de la BPI a soulevé des difficultés notamment sur les nouveaux métiers et leur mixité en production et services.

Échantillon	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Total
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00
Hommes	37,00	22,00	11,00	70,00
Femmes	3,00	3,00	6,00	12,00
	Moyennes			
Âge	61,00	53,00	38,00	54,00
Niveau de formation (1 à 8)	4,25	4,20	4,82	4,35
Années d'expérience	37,00	30,00	14,00	30,00
Années dans l'entreprise	27,00	17,00	8,00	20,00
Chiffre d'affaires de la PME	7,40	4,50	7,50	6,50
% marchés publics dans CA	13,00	30,00	54,00	27,00
Effectif de l'entreprise	34,48	38,44	62,82	41,56
Effectif encadrement	6,35	10,52	12,12	8,82

Les résultats de l'enquête seront exposés dans deux volets.
Le premier, reposant essentiellement sur les réflexions fidèlement retranscrites des répondants (verbatim) au travers de questions semi-ouvertes, aidera à connaître la prise de conscience, les pratiques, les préjugés, les velléités d'amélioration et la place réservée aux salariés en la matière.
Le second, reposant sur un questionnement plus structuré au travers de questions fermées, permettra de connaître avec plus de précisions le capital réticulaire des répondants, les apports stratégiques et managériaux déclarés par les dirigeants, l'utilité des réseaux ressentie par les dirigeants et l'implication psychologique des dirigeants dans les réseaux.

1. Analyse qualitative des réseaux du dirigeant de PME

Avec l'aide des verbatim recueillis au fil des entretiens avec les dirigeants il est possible de répondre à différentes interrogations concernant :
La prise de conscience des réseaux et l'incidence du questionnement à ce sujet.
Les opinions associées aux réseaux et au réseautage.
Les méthodes d'entrées, de rationalisation et d'évaluation.
Le rôle des salariés appartenant au noyau dur en matière de réseautage.
Le rôle des réseaux à l'occasion d'une transmission.
N. B. Précisons toutefois que pour des raisons de concision nous n'avons conservé que 20% des verbatim recueillis.

1.1. La prise de conscience des réseaux chez les dirigeants de PME

Quelques réflexions significatives rapportées ci-après (verbatim) ont été recueillies au cours de l'entretien au travers de questions ouvertes. À la lecture des verbatim, il apparaît que peu de dirigeants avouent avoir eu une réflexion organisée sur le sujet avant l'entretien. Tous s'accordent cependant à penser qu'il s'agit d'un sujet majeur sur lequel ils souhaiteraient en apprendre plus.
Incidence du questionnement et du questionnaire sur la réflexion.
L'enquête est apparue à beaucoup comme un révélateur d'une dimension négligée par les dirigeants donc la pratique réticulaire est perçue comme empirique et peu réfléchie. Les réseaux apparaissent de même rétrospectivement comme des gisements inexploités. La personnalité introvertie ou extravertie du dirigeant joue un rôle important dans les pratiques réticulaires. L'entretien est ressenti par certains comme un bilan personnel, voire confidentiel, de leurs pratiques relationnelles. Le questionnaire est jugé riche et formateur par la nature et l'originalité des thèmes abordés. Pour 73 répondants sur 82 (89%), le questionnaire a permis de mieux identifier les réseaux et le réseautage. Pour autant, les termes de capital réticulaire ou d'implication réticulaire, bien que compréhensibles une fois expliqués, étaient ignorés, mais ils ont été rapidement appropriés.

- **Prise de conscience résultant du questionnement**

L'entretien, associé au questionnement, a été un révélateur de pertinence pour la majorité des répondants.

« Les réseaux sont impalpables, invisibles et leur évolution peu prévisible ».
« Je n'ai pas construit ma stratégie sur les réseaux. Cela m'aurait servi. Le questionnaire met en évidence l'importance des réseaux ».

« Les réseaux sont des éléments importants que l'on n'a pas posés par écrit. On s'aperçoit que l'on appartient à un réseau alors que l'on n'en était pas conscient ».
« Ce questionnaire pousse à se poser des questions et cela ouvre les yeux ».
« On comprend trop tard l'utilité des réseaux ».
« Tu fais un bilan de ma vie avec ce questionnaire, ce que je n'ai pas su faire ou voulu faire transparait à travers les questions ».
« Quand on complète ce questionnaire on se dit que c'est dommage de ne pas avoir su quel impact les réseaux pouvaient avoir sur le devenir de l'entreprise ».
« Le questionnaire m'a conforté sur l'importance des réseaux et il faudrait que je me force à dynamiser ma participation aux réseaux ».
« On réseaute sans le savoir et le fait d'apporter une méthode cela améliorerait l'efficacité du réseautage. Ce questionnaire est un révélateur et cette analyse permet de se positionner ».
« Ce questionnaire fait réfléchir sur ce que j'aurais pu faire pour améliorer les contacts ».

- **Remarques relatives au questionnaire stricto sensu**

Le questionnaire a permis d'expliciter le concept de réseau pour la majorité des répondants.

« Avec ce questionnaire on prend conscience de l'importance des réseaux ».
« Merci aux chercheurs pour ce questionnaire. Je suis preneur de l'analyse et des résultats ».
« Ce questionnaire permet de se poser et de réfléchir à l'impact des réseaux ».
« Ce questionnaire a été un bon exercice et je souhaiterais avoir les résultats de cette enquête ».
« Le questionnaire fait se remettre en question ».
« Ce questionnaire est très intéressant et met en évidence des leviers que j'aurais pu activer. Le sujet est bien posé et parait clair à la fin du questionnaire ».

1.2. Les opinions associées aux réseaux et au réseautage.

Les opinions sont très largement positives sur l'importance stratégique et les apports multiples des réseaux. Néanmoins des critiques et des réserves sont formulées ; ces dernières révèlent de la crainte, de l'amertume et de la méfiance à l'égard de certaines structures professionnelles associées aux réseaux et notamment des syndicats professionnels.

Opinions tirées des verbatim			
	Nombre	Pourcentage	Cumul
Très positive	20	24,39	
Positive	32	39,02	**63,41**
Partagée	12	14,63	
Sans opinion	3	3,66	18,29
Très négatif	6	7,32	
Plutôt négatif	9	10,98	**18,29**
Total	82	100,00	100,00

Opinions à caractère positif sur les réseaux

La fréquentation des réseaux apporte des enrichissements multiples et des opportunités à la majorité des répondants.

« Ils apportent des informations utiles pour le business ».
« Le réseau permet d'améliorer le relationnel et fournit d'autres vues et idées sur ce qui se pratique ailleurs. Le réseau améliore les connaissances, les échanges et favorise le transfert de technologie. Le réseau éclaire sur ce qui se fait ailleurs et permet de relativiser les choix sur le plan du fonctionnement ».
« Les réseaux sont des sources d'opportunités commerciales et de développement. Nos réseaux sont utiles dans une démarche de développement régional ».
« C'est le patrimoine le plus important de l'entreprise ».
« Les réseaux sont indispensables sur le plan commercial et stratégique pour le développement de l'entreprise ».

« Cela permet d'éclairer les chefs d'entreprise sur ce qui n'est pas visible autrement dit au-delà des comptes ».

« Il permet de sortir du domaine habituel et facilite l'ouverture d'esprit du dirigeant. Le réseau permet de suivre les éléments de langage ou le vocabulaire à la mode, il facilite la gestion de la complexité ».

« Le réseau est un levier essentiel pour le développement de l'entreprise ».
« Il réconforte dans le sens où l'on n'est pas seul dans la situation donnée ».
« En période de crise, les réseaux étaient vitaux, maintenant ils sont simplement indispensables ».
« Le réseau permet l'échange et d'aborder des problématiques nouvelles. On arrive avec un problème et on repart avec une solution ».

Opinions à caractère négatif sur les réseaux

Une certaine méfiance entoure la fréquentation des réseaux pour certains répondants
« Quand il y a des luttes de réseaux et que l'on est identifié à un réseau, on peut se créer des ennemis ».
« Les fédérations patronales ne sont pas à la hauteur ».
« La difficulté est de trouver sa place quand les gros négligent les petits ».
« Je ne me sens pas concernée par les réseaux, je n'ai pas tous ces contacts évoqués par le questionnaire ».
« Les réseaux peuvent être nuisibles s'ils se déchainent et l'impact peut être très important ».
« Le formalisme du réseau nous a lassés et on a créé un réseau local basé sur l'amitié, la convivialité. On ne s'y retrouve plus dans les réseaux formels, car il y a beaucoup de donneurs de leçons ».
« Beaucoup viennent chercher des informations, mais diffusent des fausses informations ».
« Dans les syndicats professionnels on y trouve de la désinformation, on prêche le faux pour connaitre le vrai et les rapports ne sont pas sincères ».
« Dans les fédérations, on ne dit jamais la vérité. Personne ne dévoile ses bottes secrètes ».

1.3. Les modes d'entrées, de rationalisation et d'évaluation.

Au-delà de la prise de conscience et des jugements d'ensemble, il est apparu utile d'en savoir plus sur les procédés employés pour pénétrer dans les réseaux et s'y adapter. Pour ce faire nous avons distingué les modes d'entrée ou de sensibilisation ; les rationalisations du réseautage selon la personnalité du dirigeant et l'évaluation des réseaux.

Modalités d'entrée et de sensibilisation

On relève dans les propos de la spontanéité et de l'empirisme, mais peu de méthode organisée sur la façon d'approcher les réseaux.
« Le réseautage, je le fais naturellement, on n'y pense pas spécifiquement ».
« Pour nous, le réseau est un peu flou et il faut identifier les réseaux auxquels on peut participer. Comment le réseau de chaque collègue du travail peut être mis à la disposition de tous ».
« On sait dire qu'il y a le réseau, on réseaute sans le nommer ».
« Tant qu'on n'est pas obligé de réseauter, on ne le fait pas. On réseaute par obligation ».
« On n'identifie pas toujours les réseaux, on les sous-estime, mais il ne faut pas les exploiter exagérément ».
« Il n'y a pas de méthode pour mettre les réseaux au bénéfice de l'entreprise ».
« Le terme appartenir est gênant, je participe à un réseau, mais je n'appartiens pas à ce réseau ».
« Je n'ai pas mis de site sur internet, car s'il arrive qu'il y ait de mauvais commentaires cela reste pour longtemps ce qui est nuisible pour le travail ».
« Les foires et salons permettent des rapports au coin du comptoir précieux en renseignements. C'est souvent riche d'informations ».

À l'endroit du personnel

On relève une certaine prudence/méfiance à associer le personnel à la démarche de réseautage.
« Il n'y a pas de réflexion stratégique dans l'entreprise sur la notion de réseautage. Il n'y a pas de mise en commun des réseaux des responsables ».
« Il n'est pas facile ou pas bon de partager entre personnes ayant des statuts différents. Entre les collaborateurs de même niveau, il est facile de partager les réseaux. On retrouve les mille-feuilles de réseaux distinguant les niveaux hiérarchiques ou les compétences techniques par nature ».
« Est-ce que le réseau du noyau dur est intéressant alors que celui du dirigeant couvre largement ?».
« Les réseaux possèdent plusieurs niveaux : les chefs avec les chefs, les adjoints avec les adjoints, les secrétaires avec les secrétaires ».

« Il faudrait écrire une méthode de participation aux réseaux pour le noyau dur, pour les rendez-vous à prendre et l'animation des réseaux afin d'anticiper le « sourcing », la bonne information. Cela se fait actuellement sans méthode particulière. Les réseaux ne sont pas gérés en tant que tel d'où l'idée de mettre en place un outil, une méthode pour gérer les réseaux. Cela peut permettre d'identifier (d'évaluer) l'efficacité du réseau ».
« Il faut bien compter deux à trois ans pour transmettre les réseaux et éviter la précipitation ».

Rationalisation de la méthode de réseautage

On note une exhortation chez certains à réfléchir et à améliorer les pratiques empiriques.
« Il faut regarder ce qui se passe, je fais de la veille régulière pour me positionner par rapport aux concurrents ».
« Je positionne les personnes sur les réseaux en fonction des affinités et compétences ».
« Il faut savoir choisir ses réseaux, les connaître et adhérer aux meilleurs, ceux qui peuvent apporter un savoir pour l'entreprise. Depuis quelques années il y a une forte évolution des réseaux. Il faut savoir les choisir en fonction de sa propre identité, et des objectifs fixés par le dirigeant ».
« Il faudrait créer un vrai métier de réseauteur pour développer l'entreprise ».
« C'est un choix responsable que d'appartenir aux réseaux ».
« Négliger les réseaux c'est perdre du temps et du terrain ».
« Le réseau ne fait pas tout, il y a une révolution dans les métiers ces dix dernières années. Les nouvelles technologies évoluent plus vite que ma compréhension ».

Réseautage et personnalité du dirigeant

Il en ressort une grande diversité d'attitudes chez les dirigeants, allant des plus favorables aux plus prudentes.
« Ces réseaux sont arrivés par nécessité et puis j'y ai trouvé du plaisir ».
« S'il n'y a pas le relationnel véhiculé par l'ensemble du personnel alors la PME peut disparaitre si le patron disparait. Je suis parfaitement convaincu de la nécessité de réseauter ».
« La relation amicale avec nos clients rassure beaucoup les futurs clients de nous faire confiance ».
« C'est dur de réseauter, car il n'y a pas d'affinité à la base, on y va parce que c'est calculé ».
« Le réseau est assujetti aux traits de caractère de chacun. Cela " matche " ou pas ».
« Le petit dirigeant à tendance à vivre dans une grotte. Ainsi sortir est nécessaire pour être informé ».
« Le réseau est global, les clients deviennent des amis, quelle est alors la nature du réseau ? Tout se mélange. Les anciens réseaux restent présents à travers les relations personnelles tissées avec les adhérents ».
« Le réseautage dépend de la personnalité de l'individu, de l'empathie, de la prédisposition. Cela demande du temps et il faut de l'implication. Quand on ne se donne pas à 100% dans un réseau, il faut avoir l'honnêteté de le quitter ».
« C'est bien d'être dans un réseau commercial et de le construire avec la dimension affective aussi. La première approche est fonctionnelle et l'affectif suit sinon la relation périclite. La relation de confiance se crée ».
« Je pense qu'il faut des réseaux et on ne peut bien réseauter que si au fond de soi on a envie de le faire ».
« L'intuitu personae est essentiel pour le rapport avec les parties prenantes ».
« Il faut bien identifier les réseaux versus le caractère et la personnalité du repreneur et en déduire leur utilité ».
« Pour certains, réseauter est inné pour d'autre c'est plus difficile. Le réseau s'entretient et quand on utilise un réseau il ne faut pas décevoir ».

Évaluation des réseaux

La mesure de l'efficacité réticulaire est souhaitée (sous forme d'exhortation) mais aucune méthode n'est proposée.
« Il convient de bien évaluer l'efficacité et l'efficience du réseau au regard du management et du business ».
« Il faut savoir choisir ses réseaux, les connaître et adhérer aux meilleurs, ceux qui peuvent apporter un savoir pour l'entreprise ».
« Il convient de faire un audit des réseaux ».
« Le réseautage se fait actuellement sans méthode particulière ».
« Il est difficile de répondre à la question : à combien de réseaux appartenez-vous ?».
« Mon réseau personnel diminue alors que le réseau professionnel augmente ».
« Cibler et auditer est une excellente solution. Il faudrait prendre une personne neutre pour faire un audit afin d'éviter de perdre des réseaux du fait de la personnalité du réseauteur ».
« Mon point faible est ma modeste participation aux réseaux qui induisent des contrats ».

« Il faudrait noter l'influence potentielle du réseau ».

1.4. Le rôle des salariés du noyau dur en matière de réseautage.

Les conceptions sur le rôle des salariés divergent. Certains n'en voient pas la nécessité ni la pertinence, d'autres au contraire estiment qu'il s'agit d'un potentiel inexploité à faire fructifier.

Vision restrictive et dubitative du réseautage

Peu de dirigeants revendiquent un rôle actif du noyau dur dans les réseaux. Inversement les membres du noyau dur le déplorent.

« Malheureusement, les collaborateurs n'ont pas de réseau ».
« Les salariés n'ont pas d'esprit critique, pas d'esprit créatif ».
« Je ne pense pas que les collaborateurs aient des réseaux ».
« J'ai l'impression que cela dérange, que cela fait de l'ombre au dirigeant. Cela engendre une crainte. Le cadre va se prendre pour le patron (il va se croire à la place du patron) ». → Membre du ND
« Beaucoup de choses reposent sur le réseau du dirigeant. Le dirigeant a intérêt à développer le réseau du noyau dur même s'il y a des risques pour que la hiérarchie soit mise à mal ».
« On réseaute plus facilement quand on est patron et c'est une nécessité ».
« Je n'ai pas poussé le noyau dur à réseauter pour ne pas subir d'ingérence dans la vie privée. J'éprouve des difficultés avec le noyau dur, car je dois répéter mille fois les mêmes choses ».
« Le partage de réseau n'existe pas dans l'entreprise ». → Membre du ND
« J'aurais dû plus travailler les réseaux des proches collaborateurs et mieux tirer profit des réseaux extérieurs ».
« Il n'y a pas de réflexion stratégique dans l'entreprise sur la notion de réseautage. Il n'y a pas de mise en commun des réseaux des responsables ». → Membre du ND
« Il n'est pas facile ou pas bon de partager entre personnes ayant des statuts différents. Entre les collaborateurs de même niveau, il est facile de partager les réseaux. On retrouve les mille-feuilles de réseaux distinguant les niveaux hiérarchiques ou les compétences techniques par nature ».
« Je ne me suis pas posé la question si des collaborateurs participaient à des réseaux ».
« Chaque collaborateur veut garder jalousement son réseau, le valoriser, et donner de l'information sans citer la source ». → Membre du ND

Vision extensive et collective du réseautage

Quelques dirigeants revendiquent un rôle actif du noyau dur dans les pratiques réticulaires. Certains membres du noyau dur voyant son utilité y seraient favorables.

« Les relations avec le noyau dur interne sont vitales et primordiales pour l'entreprise. Je suis toujours convaincu que leur présence dans les réseaux est importante ».
« Chacun a son propre réseau avant d'arriver dans l'entreprise et on peut l'apporter à la société. Par le sport que je pratique, j'apporte des projets à étudier. Pour moi, tout salarié est capable d'apporter son réseau. Cela dépend des aptitudes de chacun. Pour certains, réseauter est inné pour d'autre c'est plus difficile ». → Membre du ND
« On n'a pas le contrôle de tout et il faut voir la complémentarité entre le réseau du noyau dur et celui du dirigeant ». → Membre du ND
« On ne possède qu'une partie du réseau et échanger avec les collègues permet de bénéficier d'un réseau plus complet et d'un gain de temps non négligeable ». → Membre du ND
« Les réponses au questionnaire convergent pour l'utilité et l'intérêt des réseaux sur le plan commercial, stratégique, et autres… Cela permet de découvrir le réseau des autres salariés et de faire évoluer son réseau relationnel en fonction de chacun, quel que soit le réseau d'appartenance ». → Membre du ND.
« C'est intéressant de partager les informations sur les réseaux entre les collaborateurs et le dirigeant ». → Membre du ND
« La personne de l'accueil est native d'ici et elle nous a sauvés de plusieurs situations par sa connaissance du contexte local ».
« Une soirée au rugby permet de prendre des contacts. Je souhaiterais que les cadres me suivent ».
« Pour créer l'holacratie[98](une entreprise libérée et participante) tout en gardant le leadership cela a été long à mettre en place. »
« Ouvrir le réseau aux collaborateurs pour alléger et améliorer la santé des dirigeants. Ce sont les collaborateurs qui aident à avancer ».

98 **L'holacratie** est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

« On le voit sur la résolution de problèmes de dossiers, on découvre par hasard la ressource dans le réseau du collègue. On sous-estime les réseaux au niveau des différends. On peut résoudre des problèmes à différents niveaux ». → Membre du ND
« Il faudrait écrire une méthode de participation aux réseaux pour le noyau dur, pour les rendez-vous à prendre et l'animation des réseaux afin d'anticiper le sourcing, la bonne information. → Membre du ND

Commentaires sur le 1.4.

Peu de chefs d'entreprise utilisent les ressources réticulaires de leurs collaborateurs. De nombreux membres du noyau dur considèrent que le réseautage est l'affaire du patron, car le caractère confidentiel et stratégique du sujet n'est pas de nature à en faciliter le partage. Paradoxalement de nombreux dirigeants et cadres conscients de la perte de ressources liée à cette attitude émettent le vœu d'une participation élargie associée à une réflexion sur les modalités à imaginer (exhortation).

1.5. Le rôle des réseaux à l'occasion d'une transmission

Les points de vue exprimés ici concernent à la fois la transmissibilité des réseaux et le rôle des réseaux à l'occasion d'une transmission d'entreprise.
NB : Le rôle des réseaux à l'occasion d'une création d'entreprise ou d'opérations de développements majeurs est abordé dans la seconde partie.

« Le réseautage externe facilite la préparation de la transmission ».
« L'expérience ne s'apprend qu'avec le temps et la transmission doit permettre au repreneur d'économiser le temps qu'on a pris pour former son propre réseau ».
« Quand on reprend, on ne doit pas compter trop sur le vendeur, mais il ne faut pas jeter à la poubelle tout ce qu'il amène ».
« Ce capital social ne rentre pas dans les évaluations et il faudrait le prendre en compte dans la transmission. Il y a des tas de choses que les repreneurs ne veulent pas voir : " ce n'est pas grave, on verra ". Le repreneur a envie de reprendre, " il est sous hormones ", et le côté affectif lui fait occulter ces difficultés. L'amour rend aveugle et le mariage rend la vue trouble. La reprise se solde souvent par un trou d'air dans l'année de la transmission ; cette difficulté est amortie quand il s'agit d'une transmission en interne ».
« Personne ne nomme les réseaux et ce n'est pas contractualisé lors d'une transmission ».
« L'offre d'achat devrait comporter une obligation de continuité à contractualiser pour être bien introduit et bien suivi auprès des principales parties prenantes ».
« Ce questionnaire permet de se poser le problème de la transmission et les solutions qu'on pourrait trouver en réseautant ».
« Il faut du temps pour transmettre les contacts ».
« Chacun développe son réseau sur le plan géographique, car le vécu et l'historique de la personne facilitent les liens. C'est aussi une complication quand il s'agit de le transmettre ».
« Lors de l'achat de l'entreprise, je n'ai rien eu sur la partie réseau. Venant d'une autre région j'ai eu la transmission sur la partie technique, sur le savoir-faire professionnel, un carnet d'adresses, mais pas le réseau personnel ».
« Pour certains réseaux, il n'y a pas de difficulté à transmettre si on paye la cotisation ou droit d'entrée ».
« On formalise la transmission et cela provoque des réflexions différentes. Les objectifs sont différents. La vision du développement est différente ».
« Si le dirigeant ne présente pas son successeur au réseau professionnel, le repreneur n'aura pas de légitimité. On se retrouve entre une création où il faut créer son réseau et une transmission où le réseau n'a pas été transmis. Le repreneur n'a pas été légitimé par les parties prenantes, clients, fournisseurs et banquiers qui sont les trois principaux en externe et par les salariés en interne ».
« Quand on est jeune et beau, on a envie de pousser les montagnes et on se développe avec des déboires. Heureusement que mon oncle avec ses relations m'a aidé à surmonter les erreurs de jeunesse ».
« Quand on crée une entreprise, c'est comme un enfant qu'on éduque et il est difficile de s'en séparer ».
« C'est primordial de transmettre les réseaux, mais c'est difficile, car il y a la notion de confiance qui est primordiale. Il n'y a pas le même échange au début de l'entrée dans le réseau que lorsque la confiance est acquise ».
« Mon réseau m'a permis de limiter les pertes lors des opérations de transmission ».
« Puisque je suis proche de la transmission, ce sont des questions que je me pose. Cela me conforte face à la difficulté des questions que ça soulève ».
« Il faut bien compter deux à trois ans pour transmettre les réseaux et éviter la précipitation ».

Il ressort de l'ensemble des remarques que de se priver de soutiens et de conseils par l'entremise de réseaux à l'occasion d'une transmission est préjudiciable au repreneur. Pour autant personne ne nie la difficulté à transmettre les réseaux qui par nature sont marqués par des dimensions personnelles.

En conclusion de cette partie qualitative, nous retiendrons que les réflexions recueillies (verbatim) sont révélatrices de la pertinence du sujet et d'une prise de conscience de l'importance managériale d'une approche réticulaire. Elle a également permis de recueillir les diverses opinions et préjugés associés aux réseaux et au réseautage. Elle a montré que l'empirisme domine à la fois les modes d'entrées, les méthodes de rationalisation et d'évaluation. Elle a fourni un aperçu du rôle et des opinions des salariés appartenant au noyau dur en matière de réseautage. Elle a permis enfin de montrer l'importance, mais aussi la difficulté à utiliser les apports des réseaux et à les transmettre à l'occasion d'une cession/reprise de PME.

Forts de ces premiers contenus à caractère qualitatifs et exploratoires nous avons poussé plus loin les investigations en recourant à des questions fermées nous autorisant à mesurer l'intensité de certaines variables (items) dont nous présentons les résultats dans un second volet intitulé : analyse quantitative des réseaux du dirigeant de PME.

2. Analyse quantitative des réseaux du dirigeant de PME

Avec l'aide des réponses fournies aux questions fermées du guide d'entretien il est possible de préciser :

- Le capital réticulaire des répondants
- Les apports managériaux et stratégiques
- L'utilité des réseaux ressentie par les dirigeants
- L'implication psychologique des dirigeants dans les réseaux

2.1. Le capital réticulaire des répondants

Nous avons retenu cinq indicateurs pour identifier le « capital réticulaire » des répondants : le degré de réseautage (de 1 à 4), le nombre de réseaux, le nombre de contacts téléphoniques, le nombre de contacts personnels et le nombre de contacts parmi les proches.

Capital réticulaire	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Moyenne ou total
Degré de réseautage (1 à 4)	3,23	3,20	3,06	3,18
Nombre de réseaux	4,38	3,92	2,76	3,90
Nombre de contacts téléphoniques	630,00	430,00	281,00	497,00
Nombre de contacts personnels	252,00	208,00	108,00	209,00
Nombre de contacts proches	52,00	38,00	34,00	44,00
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00

Le capital réticulaire est moins important chez les repreneurs ce qui expliquerait leur perception sur les apports des réseaux. Ils continuent à s'investir pour développer leurs réseaux.
À la question : « À combien évaluez-vous vos contacts téléphoniques ? » Hormis les répondants qui venaient de mettre à jour leur téléphone, la plupart ont estimé les contacts au tiers de ceux qu'ils ont dans leurs répertoires. Cette sous-estimation s'illustre également par l'ignorance du capital réticulaire des proches collaborateurs. Un audit périodique des ressources serait de nature à conforter le chef d'entreprise sur son potentiel à disposition. Voilà donc des indicateurs qui ont surpris les questionnés, mais qui ont permis d'introduire progressivement des questions plus précises ou plus personnelles.

2.2. Les apports managériaux et stratégiques

Les apports sont considérés ici du point de vue des principales fonctions managériales et stratégiques de l'entreprise.
Par fonctions managériales nous retiendrons le commercial, le financier, la GRH et la GRI ainsi que le contrôle de gestion.
Par fonctions stratégiques nous retiendrons les orientations stratégiques, la préparation à la transmission, le développement, les nouvelles technologies et le système d'information (orienté vers la veille)

Apports des réseaux				
Échantillon	**Créateurs**	**Repreneurs**	**Noyau dur**	**Moyenne ou total**
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00
Commercial	3,93	4,24	**4,71**	4,18
Finances	3,1	3,32	3,47	3,24
Contrôle	2,83	**3,48**	2,41	2,94
NTCI	3,43	3,56	3,06	3,39
GRH/GRI	3,25	3,12	2,71	3,1
Noyau dur	3,23	3,48	3,18	3,29
Stratégie	3,93	3,88	3,91	3,91
Développement	3,78	**4,28**	4	3,98
Transmission	3,48	3,8	3,82	3,65
Total	30,96	33,16	31,27	31,68

Les réseaux apportent positivement à l'entreprise sur tous les plans. Principalement en commercial, stratégie, transmission et développement. Un peu moins au titre des fonctions internes telles que les finances, la GRH et le contrôle (excepté pour les repreneurs).
En observant les résultats statistiques, nous constatons que pour les repreneurs les apports des réseaux sont essentiellement commerciaux ou en rapport avec le développement. Les repreneurs focalisent naturellement sur le développement afin de générer les ressources nécessaires pour faire face à l'engagement financier suite à l'acquisition de la PME. Il n'est donc pas surprenant que les scores sur les apports des réseaux soient généralement supérieurs à ceux des créateurs.

2.3. L'utilité des réseaux ressentie par les dirigeants

L'utilité des réseaux est ici considérée de façon générale c'est-à-dire sans privilégier un apport managérial particulier. Il s'agit ici d'identifier les appréciations générales et subjectives des dirigeants sur les réseaux et leurs vécus relationnels avec diverses parties prenantes internes et externes.
Considèrent-ils les réseaux comme pouvant constituer une ressource stratégique, un moyen de mieux prévoir, une source de soutiens divers, un moyen de réduire l'hostilité concurrentielle, un remède contre l'isolement du chef d'entreprise, un facilitateur dans les rapports avec les parties prenantes multiples, un avantage économique de façon générale ? C'est à ces questions que des éléments de réponse sont donnés par le tableau ci-dessous.

Utilité des réseaux	Réseau professionnel	Réseau d'influence	Réseau amical
Une ressource stratégique	**4,07**	2,79	2,76
Une source de prédictivité, d'anticipation (veille externe)	**3,61**	3,11	2,54
Une source de soutien	3,37	**4,19**	**3,89**
Un moyen pour minimiser l'hostilité concurrentielle	**3,28**	2,71	2,40
Un remède à l'isolement	3,31	**4,13**	**3,78**
Un facilitateur des rapports avec les parties prenantes	3,63	3,48	3,07
Un avantage économique	**3,34**	2,63	3,00
TOTAL	24,61	23,03	21,43
Nombre de réponses pour les trois réseaux	81,00	16,00	47,00

Nous constatons une complémentarité des réseaux selon leur nature. Les réseaux professionnels sont des ressources pour la stratégie et le management alors que les réseaux d'influence et amicaux sont des sources de soutien et des remèdes à l'isolement.

Le réseautage correspond-il à une recherche de bien-être ?
Les dirigeants recherchent un espace de détente où ils peuvent aborder librement les tracasseries et trouver de l'empathie entrepreneuriale. Cela leur permet également de sortir de leur cadre professionnel et de prendre du recul en abordant des sujets divers dans un climat de confiance.

Le réseautage correspond-il à une recherche de pouvoir ?
Intuitivement, les dirigeants réseautent dans des réseaux complémentaires, en quête de trous structuraux au sens de Burt (1992), leur conférant une forme de pouvoir.

L'implication réticulaire contribue-t-elle à réduire l'isolement du dirigeant de PME ?
Les dirigeants reconnaissent que l'apport des réseaux permet de relativiser leur propre expérience par comparaison et cela est de nature à les rassurer. Ils rationalisent a posteriori.

L'implication réticulaire est-elle bénéfique ou nuisible ?
Bien que l'analyse d'opinion soit nettement positive, quelques revers et expériences difficiles rappellent à certains que les réseaux peuvent être également nuisibles par un effet de levier inverse. On note une perception différenciée sur la nuisibilité potentielle des réseaux. Ainsi, les repreneurs sont plus craintifs sur l'impact des réseaux. C'est le résultat d'un droit d'entrée dans les cercles où les concurrents sont installés. Il y a une tendance naturelle à dénoncer l'impact négatif des réseaux auxquels ils n'appartiennent pas soit par méconnaissance soit par crainte de pertes d'avantages compétitifs.

Les réseaux peuvent-ils être nuisibles	Créateurs	Repreneurs	Noyau dur	Moyenne ou total
Nombre de répondants	40,00	25,00	17,00	82,00
Oui	9	**13**	6	28
% de Oui	22%	**52%**	35%	34%
Non	31	12	11	54
% de Non	78%	48%	65%	66%

Peut-on différencier avec certitude l'action des réseaux selon leur nature ?
La réponse est complexe, car les syndicats professionnels sont des réseaux destinés à aider « techniquement » un corps de métier, mais également à défendre ses intérêts donc en clair à exercer des influences par le lobbying qu'ils déploient au profit des adhérents.
Cela pose la question de la confusion dans la nature des réseaux. Sont-ils professionnels, d'influence, amicaux, liés à un territoire, ou mixtes ?
À la lecture des verbatim, il est possible de répondre que si sur le principe ils sont indépendants en réalité ils sont souvent entremêlés.
Cela soulève également la question de la nature de l'implication psychologique[99] des adhérents, mais aussi avec la durée celle de la dynamique de cette implication qui peut débuter par calcul et se poursuivre par affect...

2.4. L'implication psychologique des dirigeants dans les réseaux

Cet aspect du réseautage en PME ouvre une piste de réflexion peu coutumière, mais prometteuse. En recourant à une méthode employée en psychométrie, on peut tirer quelques résultats éclairants sur la nature de l'implication des dirigeants. Cette démarche permet de mieux cerner les mobiles de réseautage en PME et ouvre un nouveau champ d'investigation. Sans grande difficulté d'utilisation, elle offre des perspectives opérationnelles dans la perspective d'un audit réticulaire.

L'implication psychologique par nature
Reprenant les attributs et dimensions relatifs à l'implication organisationnelle définis par Allen et Meyer (1996) nous proposons de les utiliser pour mesurer la nature et l'intensité de l'adhésion des dirigeants aux réseaux qui sont les leurs.

Rappelons pour mémoire que :
-l'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu *exprime une orientation active et positive envers l'organisation* (Porter, Steers et Mowday, 1994) ;

-l'implication calculée fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés ;

99 Est-elle calculée, affective, ou normative ?

-l'implication normative se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle

Implication psychologique dans les trois principaux réseaux cités par les répondants (professionnel, influence, amical)				
		Échelle de Likert de 1 à 5		
Nature de l'implication	**Question posée (item)**	**Réseau professionnel**	**Réseau d'influence**	**Réseau amical**
Affective	« J'éprouve un fort sentiment d'appartenance à ce réseau »	3,98	**4,49**	4,26
Affective	« Je participe avec plaisir aux réunions »	4,00	**4,83**	4,33
Calculée	« En cas de séparation, j'éprouverais un sentiment de perte d'avantages »	3,99	3,83	3,62
Calculée	« Ma participation relève autant de la nécessité que du désir »	3,83	4,19	3,44
Calculée	« Je dois beaucoup à ce réseau »	3,71	3,57	3,48
Normative	« J'éprouverais de la culpabilité si je quittais ce réseau »	2,99	**3,54**	**3,61**
Normative	« Mon attachement à ce réseau s'explique essentiellement par la similitude des mêmes valeurs »	3,59	**4,77**	**4,31**
	Total	26,08	29,22	27,06
	Nombre de réponses par réseau	81,00	16,00	47,00

Commentaires
L'implication affective est la plus forte dans les réseaux d'influence. Pour autant l'aspect affectif se retrouve également dans les deux autres types de réseaux.

L'implication calculée est plus élevée dans les réseaux professionnels et d'influence. Mais curieusement elle est aussi présente dans le réseau amical.

L'implication normative est très élevée dans les réseaux d'influence et amicaux. Elle est nettement plus faible dans les réseaux professionnels.

NB : Bien que le tableau ne permette pas d'en juger, le questionnement ouvert a montré que la nature de l'implication pouvait évoluer avec le temps. Ainsi d'une implication calculée dominante on pouvait évoluer vers une implication affective et réciproquement.

Conclusion

La vision très empirique des réseaux par les dirigeants de PME vient du manque de connaissance du concept et de l'absence de méthode pour en appréhender la diversité et les apports. En outre, certains réseaux peuvent être à la fois professionnels et d'influence autrement dit mixtes. Il est de la responsabilité des chercheurs en gestion d'apporter un éclairage de la méthode pour identifier et contextualiser le réseautage en PME. Ainsi pourrions-nous faciliter le passage de l'empirisme à une approche s'apparentant à un audit méthodique[100].
L'administration du questionnaire a permis une sensibilisation au réseautage et à la prise de conscience de la diversité des réseaux. Nombre de dirigeants ont avoué que le questionnaire leur avait apporté une rationalisation a posteriori. D'autres, moins nombreux, y ont vu une approche confirmatoire. Pour la majorité de l'échantillon, il a contribué à une prise de conscience de l'impact des réseaux dans le management, même si intuitivement les chefs d'entreprise y adhéraient.
La dimension personnelle du réseau est en contradiction avec la transmissibilité et le partage. Pour lever cet obstacle, face à l'aspect chronophage du réseautage, le dirigeant peut trouver une solution dans la

100 De la « prose » à la « poésie réticulaire » → inspiré du bourgeois gentilhomme (Molière).

délégation. L'insuffisante exploitation des réseaux des proches collaborateurs est clairement reconnue par l'ensemble des répondants. Il serait intéressant de réfléchir à ce potentiel ignoré par les uns (dirigeants) et non mis en avant par les autres (noyau dur). Une gestion des ressources intrapreneuriales (GRI) appropriée serait de nature à révéler ce levier inexploité, en ajoutant le capital réticulaire du noyau dur. Il est récurrent de constater que les dirigeants sous-estiment ou dénient le potentiel réticulaire des salariés. De surcroît les habitudes de « chasse gardée » ne facilitent pas l'éclosion de nouveaux talents dans ce domaine et privent l'entreprise de ressources immatérielles. Reconnaitre cette capacité chez les collaborateurs serait également de nature à faciliter la transmission du capital immatériel porté par le chef d'entreprise en cas de passation de relais.
En termes de perspectives, il conviendrait de formaliser une approche méthodologique du réseautage en PME ainsi que des audits appropriés pour évaluer le capital réticulaire d'une PME, l'implication réticulaire de ses dirigeants ainsi que l'efficience et l'efficacité de chaque réseau de façon plus approfondie.

Bibliographie

Allen N. J. & Meyer J. P. (1996). « Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity » Journal of Vocational Behaviour, n°49, p. 252-276.
Andrieux, MA, (2005). « Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME » RFC, 379, juillet-aout 2005.
Baillette.P, (2000). « L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Montpellier 2 .
(2003) Revue internationale P. M.E. : « économie et gestion de la petite et moyenne entreprise », vol. 16, n° 1, 2003, p.43-73.
Ballet J, (2005) : « Stakeholders et capital social », RFG, n° 156.
Baret.C, Huault.I, et Picq.T, (2006). « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations » *Revue française de gestion*. /4.
Bourdieu P, (1980). « Le capital social. Notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, no 31, janvier, p. 2-3. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 2000.
Burt R, (1992). "Structural Holes, the Social Structure of Competition", Havard University Press. (2000), "The Network Structure of Social Capital", Research in *Organizational Behaviour*.
Chabaud D. et Ngijol J. (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010/7. n°206.
Freeman. RE (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach" was first published in 1984 as a part of the Pitman series in Business and Public Policy.
Geindre S. (2012). « S'approprier le réseau du cédant après une reprise », Entreprendre et Innover (N° 14) p 40-48.
(2009), « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise ». RIPME, vol 22, n°3-4.
(1990) « Profil de dirigeants et réseautage en PME : proposition d'un cadre de recherche » WP CERAG Grenoble.
Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91 (November).
Julien, PA. (2007) : « Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME »
Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre.
Mahé de Boislandelle.H, (2015) « gestion des ressources humaines dans les PME » Economica, Paris, 3e édition, 420p.
(1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME » *Revue Gestion 2000*, vol 4, juillet-août (18p).
(1996) « L'effet de microcosme en PME » CIFPME, Trois-Rivières, UQTR, Québec, oct. (1994), « Les théories de la transaction et de l'agence bases explicatives de pratiques de GRH » 4° Congrès de l'AGRH, HEC- Jouy-en-Josas, nov.
Mahé de Boislandelle.H et Estève. JM, (2017), Le réseautage en TPE : une étude empirique. Pourquoi réseauter en TPE ? Communication IAS Marrakech 4 et 5 mai 2017
(2016), « « De l'identification des réseaux personnels du dirigeant de PME à une gestion systématique des parties prenantes de l'entreprise » IAS Sofia (Bulgarie) 5 et 6 mai 2016.
(2015), « Conduire une transmission en PME » EMS, Paris, 200p. (2015) « Transmission d'entreprise et transférabilité des réseaux sociaux du cédant au repreneur » IAS Montréal, 27 & 28 aout 2015.
Messeghem, *K.,* Sammut*, S.,* 2007. « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*,

Omrane A (2013), « Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales », Management & Avenir n°65.
Porter L., Steers R., Mowday R. (1994), "Organizational Commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, vol.59
Saleilles S (2007). Le « *réseautage* » *chez les entrepreneurs* néo-ruraux. Revue de l'entrepreneuriat, vol 6, n°1.
Simon F et Tellier A (2013) : « Comment développer le capital social des intrapreneurs ?» RFG, n°233.
Smeltzer L.R., Fann G.L. and Nikolaisen V.N. (1988) "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management*, vol.26, n°3, pp. 55-62. Les PME ne disposent généralement pas de services spécialisés dans l'étude de l'environnement, alors que ceux-ci sont plus fréquents dans les grandes organisations.
Verstraete, *T,* Saporta, B. Création d'entreprise et entrepreneuriat, Éditions de l'ADREG, janvier *2006*.
Wiener, Y. (1982). Engagement dans l'organisation : une vue normative. Academy of Management Review, 7, 418-428.

AUDIT SOCIAL ET EMIGRATION AFRICAINE : UNE ANALYSE DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS D'"APACHEURS MIGRATOIRES" (PMO-AM) AU CAMEROUN.

Elias Perrier NGUEULIEU
Enseignant vacataire de Sociologie, d'audit social et de RSE, ESCG & Université de Yaoundé, Directeur des Affaires Académiques et de la Programmation de l'ESCG/ISTEC-Paris
ngueulieu@escgc.com, eliasperrier@gmail.com

Bertin Léopold KOUAYEP
Professeur chercheur en sciences de gestion (Management et GRHxC) à Paris et Directeur de l'ESCG-ISTEC - Yaoundé-Cameroun
kouayep@escgc.com, kouayepbl@yahoo.fr

> ***Vers les grands centres en pleine expansion convergent chaque jour des courants continus de migration, drainant les ruraux dans un rayon très vaste. […] Aucun pays africain n'échappe à ce phénomène dont les conséquences, souvent drastiques, inquiètent les régimes en place.***
>
> ***ELA, Jean-Marc (1983 : 23)***

Introduction

Les dynamiques socioéconomiques actuelles, tout en incluant une bonne part, sinon, une omniprésence du management et des mutations géopolitiques et géostratégiques, en contexte de planétarisation, nous impose une approche de la diversité, de l'interdisciplinarité, voire de la transdisciplinarité et du dépassement des « fermetures professionnelles » pour s'intégrer complètement dans l'ère de l'intelligence économique. Telle a été l'une des conclusions majeures qu'a précisées Aline SCOUARNEC, faisant la synthèse des travaux de la 19e Université de printemps d'audit social et la 3e RISM (Marrakech 2017) ; synthèse qu'elle a baptisée le « peretti-bentalebisme ».
Ces dynamiques présentes, en pleins bonds, fluctuations et babélisme (NGA NDONGO, 2010 : 20) confirment le caractère effervescent des réalités, des pratiques et des relations socioprofessionnelles, tant internes qu'externes, qui ont conduit Georges BALANDIER à souligner que « L'histoire présente devient le véritable révélateur de la réalité sociale. Elle montre des configurations sociales en mouvement et brise l'illusion de la longue permanence des sociétés » (BALANDIER, 1971 : 13). Il s'agit, concomitamment, de la dynamique des structures et des systèmes, et de la dynamique de la transformation (idem : 27). Transformation qui concerne tous les secteurs. Sur ce point, les sciences sociales et l'audit social sont unanimes (NGUEULIEU, 2017 : 487). Ceci est constaté à la lecture des différentes thématiques abordées par les éditions précédentes des Universités de Printemps (U.P) et d'Été (U.É) d'audit social, parmi lesquelles : « Audit social et management de la santé et de la sécurité au travail, Audit social et gestion des âges, Audit social et dialogue social, Audit social, handicap et qualité de vie au travail, Audit social et déontologie » (27e U.É, 2009 : 4) ; « Audit social, RSE et disruption numérique, Audit et mutations sociales ou sociétales : quels référentiels pour demain ? Agilité et fragilité des structures, Audit : transgression et violence face aux mutations de notre société » (34e U.É, 2016 : 2-3) ; « audit diversité » (7e U.P, 2005 : 396) ; « Audit social et mutation(s) des organisations, Audit social dans la complexité des réformes du secteur publique et privé, Nouveaux modes de gestion du capital humain » (18e U.P, 2016 : 1-2).

Dès lors, au regard des brulantes actualités et mutations quotidiennes sur le plan international et principalement en Afrique, les faits migratoires occupent une place incontestablement de choix (MIMCHE, 2016 ; RÉA et TRIPIER, 2003). Nous nous sommes dès lors demandés quels sont respectivement les acteurs, les logiques qui sous-tendent ces mouvements et, les transformations socioprofessionnelles, économiques et démo-stratégiques qu'ils engendrent ? Notre hypothèse principale a en effet été formulée : la permanente et foisonnante entrée en scène des PMO d'« apacheurs » ou courtiers migratoires aux stratégies variées, expliquent ces mutations qui affectent durablement les sociétés contemporaines, conduisant d'aucunes à des dérives ou à des recompositions identitaires.
Pour passer cette hypothèse à la distillation scientifique, nous nous sommes servis de l'approche d'audit social de Jean-Marie PERETTI, Jacques IGALENS et Catherine FOURBOUL, la sociologie africaine de Valentin NGA NDONGO et D'Edgar MORIN, la sociologie historique de l'Afro-modernité et des liens sociaux de Jean NZHIE ENGONO et Norbert ÉLIAS, l'analyse stratégique de Michel CROZIER, l'analyse des réseaux d'Emmanuel LAZÉGA, l'approche "trajectorielle et perspectiviste" migratoire d'Honoré MIMCHE. Nous avons épousé une posture méthodologique quali-quantitative, interdisciplinaire et interprofessionnelle. Les données et informations ont à cet effet été collectées à partir de deux types d'échantillonnage : l'échantillonnage sur place et celui par choix raisonné. En outre, utilisant concomitamment le questionnaire et le guide d'entretien, nous avons effectué des entretiens individuels semi-directifs, des récits de vie, des entretiens collectifs, tout en nous servant également des rapports de missions d'audit social que nous avons prescrites et que nous avons coordonnées. Au total, 57 PMO-AM ont été observées par l'une ou l'autre approche, l'une ou l'autre technique. L'analyse s'est faite au travers des techniques de l'analyse de contenu des ressources informationnelles ou communicationnelles, l'inférence statistique bivariée et multivariée (AFC et ACM) et l'audit de conformité, d'efficacité et de valeurs.
Les résultats de ces analyses nous ont permis de structurer la présente communication autour de deux grandes articulations à savoir : (I) la factorisation sociopolitique et économico-managériale de ces PMO ; (II) la modélisation trajectorielle, systémique et l'analyse compréhensive de la configuration et de l'opérationnalité des petites et moyennes organisations d'"apacheurs migratoires" au Cameroun.

1. La factorisation de l'opérationnalité des PMO d'"apacheurs migratoires"

D'après Félix MBAYU (2013 : iii), « la question des migrations sera à n'en point douter, l'une des questions cruciales à laquelle le monde aura à faire face au cours de ce siècle. (…) les migrations touchent aussi bien la sphère publique que privée. C'est ainsi que le Cameroun, de par sa position au centre de l'Afrique et en raison de ses traditions d'hospitalité, de liberté et de tolérance, se trouve à la confluence de plusieurs flux migratoires volontaires ou forcés, au point d'en être confronté à un triple niveau, à savoir comme pays d'origine, de transit et de destination des migrants ». Cette précision portant sur l'actualité du phénomène migratoire au et l'intérêt d'y réfléchir, sans doute pour une meilleure gestion rend nécessaire un détour sur la connaissance de son état, de sa mesure, afin de dégager les facteurs de création foisonnante des organisations qui se proposent de la contrôler ou de la faciliter. Après cet état donc, nous insisterons sur trois catégories factorielles : la pauvreté généralisée, les crises managériales dans les institutions et l'obsession de l'ailleurs par les populations, tantôt en correspondance, tantôt cloisonnées du réel désir de découverte et d'innovation.

1.1. Comprendre les typologies, l'intensification et la diversification de l'état, des trajectoires et des logiques migratoires : posture d'inventaire.

Tout manageur commence par être redevable à cette savoureuse formule de Peter DRUCKER : « We can't manage what we can't measure ». Cette maxime valorisant les statistiques ou l'approche quantitative est loin de rester dans les bornes de l'épistémologie ou du méthodologisme. Elle permet de mettre en relief, d'entrée de jeu, les chiffres qui rendent perceptible la question abordée. À cet effet, sur ce plan général, la globalisation et les changements socioéconomiques qui ont cours depuis la fin de la décennie 1990 en Afrique se sont accompagnés d'une intensification des réseaux et flux migratoires entre les pays du Sud et ceux du Nord, diversifiant par ailleurs les formes de circulations migratoires, leurs motifs et leurs répercussions tout également.
Il existe deux grandes tendances de la migration : la migration internationale et la migration interne. Chaque tendance comprend des sous-tendances qui induisent des itinéraires ou trajectoires migratoires : l'émigration, l'immigration et la migration de retour. L'on parlera dès lors, d'émigration aussi bien internationale qu'interne. Par ailleurs, une autre catégorisation faite en fonction de l'espace de circulation montre qu'il existe trois types de migrations internationales en Afrique : les migrations intracontinentales,

les migrations au-delà des frontières continentales, et celles orientées vers d'autres pays ACP (MIMCHE, 2016 : 21). Pour ce qui est des « migrations internes, elles comportent quatre composantes : migrations des zones rurales vers les zones urbaines (exode rural), migrations des zones urbaines vers les zones urbaines (migrations interurbaines), migrations des zones rurales vers les zones rurales et les migrations des zones urbaines vers les zones rurales » (BUCREP, 2005 : 11). Cette même institution détermine les trois types de migration interne suivants, en fonction des niveaux ou espaces de mobilité au Cameroun : les migrants intra-départementaux ou inter-arrondissements, les migrants intra-régionaux ou inter-départements, et les migrants interrégionaux. Ainsi, l'on observe aujourd'hui que les processus de migrations internationales sont caractérisés, depuis les années 2000, par d'importantes dynamiques de reconfiguration et de complexification (MIMCHE, 2016). Ceci leur confère, comme le relève d'ailleurs Gérard Claude, une originalité en ce siècle, qui réside dans l'apparition de nouvelles logiques migratoires à l'échelle de la planète.

Cette importance y accordée est aussi redevable à la part statistiquement non négligeable, montrant qu'au « niveau international, les migrations attirent toujours plus de candidats formant une communauté de 200 millions de personnes en mouvement, ayant décidé (ou non) d'expérimenter une vie hors de leurs pays de naissance » (AFD, 2010 : 6). En 2005, 37% du volume total de migrants internationaux étaient issus des pays en développement. Ainsi, 28% des migrants internationaux étaient originaires d'Asie ; 33,6% d'Europe ; 23,3% d'Amérique du Nord ; 9% d'Afrique ; 3,5% d'Amérique Latine et des Caraïbes ; 2,6% d'Océanie (AFD, Idem : 7). En 2009, on comptait près de 214 millions de migrants internationaux, soit environ 3% de la population mondiale : une personne sur 33 était migrante en cette période. On assiste à une progression rapide des migrations internationales. Pour l'Observatoire Régional de la Santé Nord – Pas-de-Calais (2012 : 5), on pourrait dénombrer 400 millions de migrants internationaux en 2050 si l'augmentation de la migration se poursuit au même rythme.

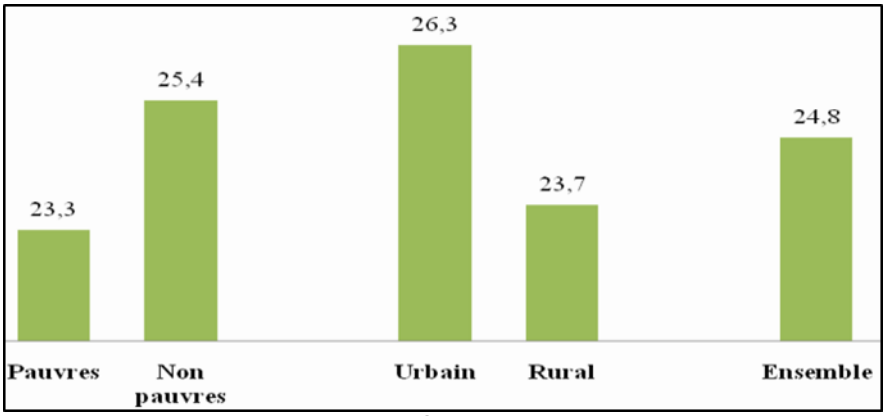
D'après GABRIELLI (2013 : 13-15), « au 1er janvier 2012, le total des résidents étrangers dans les 27 pays membres de l'Union Européenne (UE) était de 32 967 000 personnes (soit 6,5 % de la population totale de l'UE ». Parmi les résidents étrangers, les ressortissants des pays tiers sont 20 709 900 (04,1% de la population totale). Dans cette répartition des pays de l'UE qui accueillent le plus de migrants, la France est le quatrième (3 858 300), après respectivement : l'Allemagne (7 409 800, soit 9,1%), l'Espagne (5 562 100 ; 12%), le Royaume-Uni (4 802 300 ; 7,6%), l'Italie (4 825 600 ; 7,9%). 24,5% de ces émigrants étrangers sont des Africains à IDH faible (7,5% environ). Ces faits donnant lieu à une société en proie aux diverses tendances migratoires qui, ne constituant pas de simples épisodes de la vie quotidienne, ont sans doute entrainé l'émergence de la sociologie de l'immigration d'Andrea REA (2003), dans le champ scientifique français. Cette spécialité sociologique est le neuvième des seize nouveaux domaines de la sociologie en France, que présente Valentin NGA NDONGO, expliquant la « scissiparisation sans fin » de la sociologie (2010 : 26), dans un contexte à la fois et sans contrariété, marqué par le « foisonnement des modèles théoriques » et la nécessité d'interdisciplinarité.

Pour ce qui est des états sur la migration, précisons avec Honoré MIMCHÉ (2016 : 11) que « l'amplification des flux et la diversification des schémas migratoires constituent des traits caractéristiques majeurs des processus migratoires de l'époque contemporaine ». Selon le rapport de l'OIM de 2015, « nous vivons dans un monde qui ne cesse de s'urbaniser. En 2014, plus de 54 % de la population mondiale habitait dans des villes, et l'on prévoit que la population urbaine passera de 3,9 milliards de personnes aujourd'hui à quelque 6,4 milliards de personnes d'ici à 2050 » (OIM, 2015 : 1). L'ONU-Habitat (2015 : 1) estime que chaque semaine, 3.000.000 de personnes dans le monde s'installent en ville. La migration, précise ce rapport, contribue dans une large mesure à cette évolution, qui transforme les villes en des lieux de vie caractérisés par une grande diversité. Près d'une personne sur cinq, née à l'étranger, réside dans des villes carrefour mondiales. Dans un grand nombre d'entre elles, telles que Sydney, Londres et New York, les migrants représentent plus du tiers de la population et, dans certaines, comme Bruxelles et Doubaï, ils comptent pour plus de la moitié des habitants. D'autres villes ont connuune forte croissance de la migration ces dernières années. Par exemple, le nombre de résidents étrangers à Séoul a doublé en dix ans. En Asie et en Afrique, on s'attend à ce que les petites villes en expansion rapide absorbent la quasi-totalité de l'accroissement futur de la population urbaine mondiale (DAES, 2014 ; OIM, 2015 : 1).

Pour le cas spécifique du Cameroun, partant du rapport du troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH3, 2005 : 167), le volume des migrations internationales au Cameroun est passé d'une valeur absolue de 253.977 âmes en 1987, représentant 8,4 % de l'effectif total des migrants (toutes tendances confondues), à une valeur absolue de 482.132 personnes en 2005, soit 8,9% du volume global. Dans l'ensemble, précise Pierre KAMDEM parlant à la fois des aspects émigratoire et immigratoire,

« la dispersion progressive des Camerounais dont les effectifs à l'extérieur restent assez équivoques (plus de 4.000.000 selon le Ministère camerounais des relations extérieures dont les sources peu fiables évoquent entre autres 2.000.000 au Nigéria, 700.000 aux USA, 50.000 au Gabon et 40.000 en France (…), et l'accueil de presqu'autant d'étrangers, octroient à ce pays un solde migratoire globalement nul » (MIMCHE et KAMDEM, 2016 : 67).
Le troisième Recensement général de la population et de l'habitat indique que 2.773.057 habitants, en valeur absolue sont des migrants internes. Ce qui équivaut à 91,6 % du volume global des migrants, en 1987. Cette proportion est de 4.945.666 habitants, pour une représentation de 91,1 %, en 2005 (RGPH3, 2005 : 160). La proportion de la migration interne est largement supérieure au volume de la migration internationale. Sur une population estimée à 21.657.488 personnes en 2014, entre 2007 et 2014, précise l'Institut national de la statistique, près d'un ménage sur quatre (24,8%) a connu le départ d'au moins un de ses membres (INS, 2014 : 1). Cette émigration est pour l'essentiel interne (87,1%) et a concerné tant les ménages pauvres (23,3%) que les ménages non pauvres (25,4%), comme le reprécise l'INS (2014 : 3). Cela peut se lire à partir du graphique suivant.

Graphique no 1 : Pourcentage de ménages ayant au moins un membre qui a quitté le ménage entre 2007 et 2014.

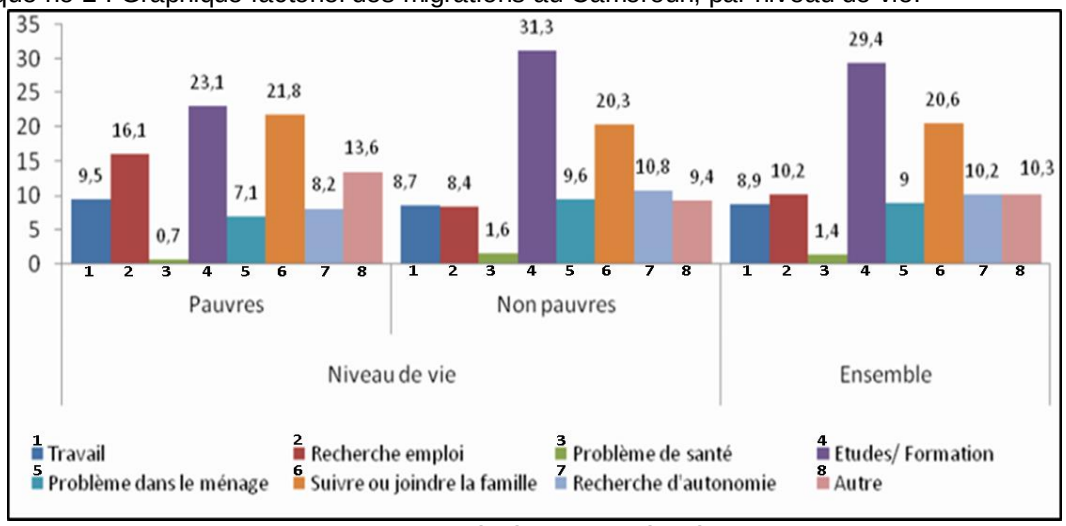


Source : INS, ECAM 4, 2014 : 3 (graphique capturé).

Il est à constater dans cette perspective de quantification que dans les échanges migratoires d'une région avec l'ensemble des 9 autres régions du Cameroun, 6 régions ont des soldes migratoires globaux négatifs, c'est-à-dire ayant un taux ou un effectif d'émigrants élevé. Il s'agit de l'Est (-29 habitants), de l'Adamaoua (-17.857 habitants), du Sud (-33.033 habitants), de l'Extrême-Nord (-292.011 habitants), du Nord-Ouest (-307.403 habitants) et de l'Ouest (-624.477 habitants). Les 4 régions les plus attractives, ou mieux, les régions d'immigration, au niveau national, sont le Sud-Ouest, avec un gain de 84.782 habitants, le Nord avec un gain de 200.363 habitants, le Centre avec un gain de 437.810 habitants et le Littoral, bénéficiaire de 551.855 habitants.

Les motifs de ces migrations internes et internationales sont nombreux. Ils sont pour la plupart identiques à ceux pour lesquels foisonnent les structures qui en favorisent (nous y sommes revenus, sur la question de la pauvreté). À la recherche d'une « vie meilleure », du fait de la pauvreté dont les différentes crises principalement économiques et les effets pervers des Plans d'ajustement structurel ont entraîné, les Camerounais donnent des motifs éducatifs, la recherche d'un travail décent et plus rémunéré, les besoins de santé, d'accomplissement de soi, les pratiques commerciales, les affaires, la recherche et la conquête des terres culturales, les problèmes fonciers, retrouver la famille, vivre dans une grande ville sécurisée où l'on fera le choix parmi moult opportunités. Des études approfondies sur les causes migratoires ont permis d'obtenir le graphique suivant.

Graphique no 2 : Graphique factoriel des migrations au Cameroun, par niveau de vie.



Source : INS, ECAM 4, 2014 (graphique capturé, légende améliorée)

Honoré MIMCHE (2016 : 17-18) montre que pour ces motifs, en 2000, le taux d'émigration des diplômés du tertiaire est de 14,6%. Il souligne qu'en 2006, l'OCDE estime à 19,9% le taux d'émigration des personnes hautement qualifiées au Cameroun. Ils migrent davantage vers l'Afrique du Sud, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Kenya, le Sénégal et surtout le Gabon et la Guinée Équatoriale pour pouvoir atteindre l'eldorado européen, comme ils le font en interne pour atteindre les autres pays du continent. S'intéressant à une proportionnalité par trajectoire, l'auteur affirme qu'« on estime à plus de 66.000 travailleurs immigrés camerounais au Gabon et en Guinée Équatoriale dont 50.000 au Gabon. Par ailleurs, "on enregistre environ 40.000 Camerounais en France, 7.000 en Allemagne, 5.000 aux Pays-bas. Aux États-Unis, ils sont près de 700.000, avec 250.000 naturalisations. On compte au moins 5.000 médecins camerounais à l'étranger. 123 professeurs originaires du Cameroun exercent dans les universités allemandes
L'auteur, résumant les co-auteurs Johnson TEKE et Norbert LENGHA THONAIN fait la synthèse suivante : « sur les 284.863 émigrants qui ont quitté le Cameroun de 2000 à 2005, environ la moitié d'entre eux sont allés en Europe et principalement en France. Les autres destinations européennes étant l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, la Hollande, la Belgique, la Suisse et le Royaume-Uni. L'Afrique accueille 21 % des émigrants camerounais. L'Amérique du Nord, constituée du Canada et des États-Unis, vient en troisième position avec environ 20 % d'émigrants camerounais » (MIMCHE, 2016 : 34).
Avec cette diversification des flux, qui comprennent aussi bien les enfants, les adolescents, les jeunes que les vieux, dans un contexte où la féminisation des initiatives migratoires sort de son tabou originel, la migration devient un vaste marché (noir) qui veut lui aussi, explicitement ou implicitement, contribuer à la réduction de la famine et l'extrême pauvreté. Il s'agit d'un marché qui a lui aussi « ses affaires », son système, ses normes, son mode d'organisation, connus ou latents. C'est un circuit qui réclame lui aussi son nom et sa catégorisation. C'est ce qui nous a conduits à vouloir tenter de le sortir des non-dits pour le présenter dans ses trois catégories : les très petites organisations, les petites organisations et les moyennes organisations. Mais avant, comprenons les facteurs qui ont stimulé et qui légitiment leur existence.

1.2. La pauvreté sans débat

La « radiographie de la pauvreté au Cameroun comme partout ailleurs » (MOUAFO, 2006) se heurte à la question fondamentale posée par LABBENS (1978 : 74 et 79) : « qu'est-ce qu'un pauvre ? » ou plutôt, qu'est-ce que la pauvreté ? À travers des figures de « mouronniers, mégotiers, chiffonniers, bagotiers, dégotiers ... », auxquelles NGA NDONGO ajoute celle du « bricoleur », dans sa 10e leçon de sociologie africaine (2015 : 227), ce concept est mis à découvert par ces auteurs. Du latin paupertas qui signifie « indigence, manque de ressources » et par extension « état d'une personne ou d'un groupe qui manque de moyens matériels, d'argent, de ressources » (PAUGAM, in AKOUN et ANSART, 2000 : 388). À la question de LABBENS, la Banque Mondiale (1995) répond : « la pauvreté est synonyme de privation et de vulnérabilité : privation d'une nutrition adéquate, de soins de santé rudimentaire, d'une éducation de base et de possibilités impossibles à saisir ».
Pour le PNUD (1998 : 3), « la pauvreté est un phénomène complexe qui désigne généralement une insuffisance de ressources et une privation de possibilités de choix et d'opportunités qui offriraient aux individus des conditions de vie décentes ». Pour les autorités camerounaises, s'inspirant des consultations

participatives en vue de l'élaboration du DSRP, « la pauvreté est avant tout le manque de ressources matérielles ou financières pour satisfaire les besoins essentiels des individus. Au nombre de ces besoins figurent l'alimentation, le logement, les soins de santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau potable, etc. » (MINEFI, 2003 : 11). Selon l'INS, dans son rapport d'ECAM4, étayant la pauvreté monétaire, « Sur une population estimée à 21 657 488 personnes en 2014 (BUCREP, 2010), 37,5% sont pauvres soit 8.088 876 de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté qui est de 339.715 FCFA par équivalent-adulte et par an. Ce sont des personnes qui ne sont pas capables de disposer de 931 FCFA par jour et par équivalent-adulte pour satisfaire leurs besoins essentiels, à savoir se nourrir et subvenir aux besoins non alimentaires.

Cette explication contient la définition monétaire de la pauvreté et précise que, tout comme en 2007, les pauvres au Cameroun en 2014 vivent principalement en milieu rural, soit 90,4% du total de la population pauvre. La plupart résident dans les ménages ayant plus de 8 personnes (48%) et dans ceux dont le chef est non scolarisé (46,9%). En outre, les pauvres sont issus des ménages dans lesquels les chefs sont des agriculteurs, des pêcheurs et éleveurs ou exercent leur activité dans le secteur informel agricole. Les personnes non scolarisées constituent l'essentiel des pauvres. La population pauvre concentre plus de femmes que d'hommes. Elle est constituée majoritairement des personnes inactives (56,2%) regroupant essentiellement des personnes s'occupant du foyer, des élèves/étudiants, des individus n'ayant pas encore atteint l'âge de travailler, des retraités, des personnes trop âgées, des invalides. D'autres groupes aussi importants parmi les pauvres sont les exploitants agricoles de l'informel (19,0%) et les dépendants du secteur informel agricole (14,7%). L'ECAM4 montre que 42,9% de pauvres sont des actifs occupés et 56,1% sont des inactifs. Les actifs occupés exercent principalement leur activité dans les entreprises du secteur informel (42%) et sont généralement installés à leur propre compte (24,6%). La situation de précarité des emplois des pauvres traduit le fait que 41,3% d'entre eux ont des emplois irréguliers et 26,6% de pauvres optent pour un emploi secondaire pour améliorer leur niveau de revenu.

Concernant l'aspect subjectif de la pauvreté, disposer par conséquent des indicateurs relatifs à certains aspects de la pauvreté subjective, notamment la perception des ménages par rapport aux besoins essentiels et couverture des besoins minima, la perception des ménages par rapport à leur statut de pauvreté et aux causes de la pauvreté. Par rapport aux besoins minima pour avoir une vie correcte, 87,3% de ménages pensent qu'un individu doit prendre trois repas par jour. Cette proportion est de 85% pour ce qui concerne la possibilité de manger de la viande ou du poisson au moins tous les trois jours. Cependant, les avis sont divergents quant au caractère indispensable ou non de ces besoins. En effet, s'agissant de la possibilité de prendre trois repas par jour, 28,7% de ménages estiment qu'ils font partie des besoins minimums pour avoir une condition de vie correcte, mais ne sont pas indispensables. Cette proportion est de 38,8% pour ce qui est de la possibilité de manger de la viande ou du poisson au moins tous les trois jours. En matière de transport, « pouvoir prendre le bus pour aller au travail » est considéré par 41,9% de ménages comme indispensable pour avoir une condition de vie correcte. À côté, deux tiers (65,6%) de ménages considèrent indispensable le fait de « pouvoir prendre le taxi en cas de nécessité ». Les non pauvres partagent un peu plus ces avis que les pauvres. Quant à la possession d'un moyen de transport personnel, environ 44,7% de ménages la jugent indispensable. Cet avis est un peu plus observé chez les ménages pauvres (48,3%) que chez les non pauvres (43,4%). En ce qui concerne l'éducation, quel que soit le niveau de vie du ménage, la grande majorité des ménages s'accordent sur le fait qu'il est indispensable de pouvoir envoyer ses enfants à l'école, pour avoir une condition de vie correcte. Enfin, de l'avis d'environ 41% de ménages, pouvoir offrir des cadeaux quand il le faut, et pour 46%, ne pas avoir trop d'enfants, figurent également parmi les besoins minimums indispensables pour avoir une condition de vie correcte. Les non pauvres sont un peu plus d'avis qu'il ne faut pas avoir trop d'enfants que les pauvres. Tous ces axes statistiques sur les indicateurs, les états et les déterminants de la pauvreté, vue et appréciée selon un regard subjectif permettent de la mesurer. Le tableau récapitulatif suivant présente en occurrence les indicateurs les plus nécessaires.

Tableau no 1 : Score sur les causes de la pauvreté selon le niveau de vie.

	Paresse	Pas de travail	Pas d'instruction	Pas de troupeau	Pas de terre	Pas de route	Sorcel-lerie	Mauvaise gestion/ Corruption	Insuffisance, baisse de revenus (salaires, prix des produits agricoles)	Autre
Pauvre	13,7	19,7	12,6	4,2	6,9	10,9	2,9	13,1	8,3	7,7
Non pauvre	12,9	25,1	10,7	0,8	2,4	7,1	2,6	20,1	11,6	6,7
Ensemble	**13,1**	**23,7**	**11,2**	**1,7**	**3,6**	**8,1**	**2,7**	**18,2**	**10,7**	**6,9**

Source : INS, ECAM 4, 2014 : 4 (tableau capturé).

Cette évolution est constatée parmi les objectifs fixés dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE). À cet effet, le Gouvernement s'est fixé entre autres objectifs, de ramener le sous-emploi de 75,8% à moins de 50%, et de ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7%. Après une relative stabilité entre 2001 et 2007, l'incidence de la pauvreté amorce une tendance à la baisse entre 2007 et 2014. Toutefois, cette baisse de 2,4 points n'a pas permis d'atteindre l'objectif intérimaire du DSCE de 35% en 2015. En milieu urbain, la baisse est aussi observée alors qu'en milieu rural c'est plutôt une hausse qui est enregistrée. En 2014, 56,8% des habitants du milieu rural sont pauvres contre 55,0% en 2007. En dépit de la baisse de l'incidence, le nombre de pauvres pour l'ensemble du pays passe de 7,1 millions en 2007 à 8,1 millions en 2014, soit une progression annuelle moyenne de 1,8% sur cette période (0,2% en milieu urbain contre 2,0% en milieu rural). Cette évolution témoigne des efforts encore à accomplir et particulièrement pour la zone rurale et certaines régions du pays. La baisse du taux de pauvreté monétaire entre 2007 et 2014 s'est accompagnée d'une dégradation de la situation des pauvres : la profondeur de la pauvreté augmente de plus de 2,1 points. Cette dégradation est plus accentuée en milieu rural qu'en milieu urbain. Cette dégradation signifie que les pauvres s'éloignent davantage de la ligne de pauvreté. S'il fallait transférer des ressources monétaires pour les ramener au niveau du seuil de pauvreté, il aurait fallu transférer 775 milliards de FCFA en 2014 contre 433 milliards de FCFA en 2007. Le montant à transférer le plus important reviendrait à la région ayant le taux de pauvreté le plus élevé, soit près de 328 milliards à l'Extrême-Nord en 2014. La sévérité de la pauvreté passe de 5,0% en 2007 à 7,2% en 2014 et traduit une aggravation des inégalités ou des écarts de consommation parmi les pauvres sur cette période. Cette aggravation des inégalités parmi les pauvres est plus accentuée en milieu rural (+4,5 points).

Ainsi, comme en 2007, 09 pauvres sur 10 (90%) proviennent du milieu rural. En outre, les régions de l'Extrême-Nord et du Nord sont celles dont l'effectif des pauvres augmente de manière régulière depuis 2001. Attentivement et plus simplement, le premier graphique ci-dessus fait constater que le chômage est le premier facteur explicatif de la pauvreté/niveau de vie (23,7%). L'insuffisance et la baisse de revenus est non négligeable (10,7%). Selon le RGPH3 (2005 : 34), le seuil national du chômage est de 21,0%, bien élevé par rapport à celui de 1987 (9,2%).

Il découle logiquement que cet état de pauvreté ou d' « irruption des pauvres » (ELA, 1994) est responsable de la production des stratégies de survie que développent très souvent informellement les citoyens, en tant que système de débrouillardise (KENGNE FODOUOP, 2015) et stratégie de « riposte à la crise » (ELA, 1998). Les États africains modernes "ultra libéral" ayant en quelque sorte « pénétré en brousse » (ELA, 1990) et laissant une « Afrique des villages » (ELA, 1982), il s'ensuit que les vaincus, constituant le "monde d'en-bas", se débrouillent, dans une dynamique que certains diraient d'« innovations sociales » afin d'assurer les défis de la « renaissance en Afrique noire » (ELA, 1998). La création des PMO d'apacheurs migratoires trouve sa pertinence dans ce contexte de pauvreté, stimulateur d'« ingéniosités », et producteur d'une société de « bricoleurs ». Autrement dit, tandis que certains citoyens ont marre de ce contexte, souhaitant aller à « Paris à tout prix », il se développe clandestinement des « entreprises » de facilitation de l'émigration, soit par renforcement de l'idée du projet, soit par des « aides » multiformes que nous déplierons dans notre seconde section argumentative. De cette obsession de l'ailleurs ou la passion de la découverte qui nourrit les uns, leur ferme volonté de « changer d'air », d'aller à « Mbeng », de retrouver la « terre promise », « les pays de la liberté », « là où il fait assurément bon vivre » (enquête de terrain, 2017) ; les autres sont porteurs d'idées et créateurs d'entreprises pour l'achèvement des rêves de ceux-là, inventant « plusieurs possibles » (BALANDIER, 1971), comme dans une dynamique attestant la « revanche et l'indocilité des exclus », dans une Afrique qui semblerait être « mal partie » (DUMONT, 1962 et 1969). Cet état de pauvreté est perpétué par le système managérial en panne des États africains, des entreprises publiques, celles privées, donnant lieu à l'explosion du système D.

1.3. Un système managérial des entreprises et de gouvernance en panne, en miette.

Nous voulons montrer ici qu'à l'origine des PMO d'apacheurs migratoires (PMO-AM) sont la mal gouvernance dans les services étatiques, les dysfonctionnements dans les institutions diplomatiques, un management à questionner dans les entreprises économiques principalement du secteur privé formel et, le leitmotiv et les dessous de la profusion des organisations de la société civile. Les résultats des investigations par questionnaires menées dans le cadre de cette étude sur une cohorte de 100 répondants nous ont permis d'obtenir le tableau qui suit.

Tableau 2 : statistique des facteurs principaux de création des petites et moyennes organisations d'apacheurs migratoires au Cameroun

Domaines factoriels	Mal gouvernance étatique	Facteurs répulsifs entrepreneuriaux	Dysfonctionnement/rigueur des services diplomatiques	Actions des organisations de la société civile (OSC)	Choix personnel, amour du métier	Autres
Niveaux d'occurrence	100%	70%	60%	55%	10%	100%
Seuils d'action	45%	29%	15%	5%	2%	4%
Catégories d'acteurs aux réponses favorables	- Diplômés du supérieur, - Tous les apacheurs, - Fonctionnaires et autres travailleurs émigrés, - Étudiants, - Leaders d'OSC.	- Certains anciens et récents apacheurs - Licenciés, - Chômeurs - Travailleurs du privé	- Retraités, - Sans diplômes, - Émigrés clandestins, - Commerçants, - Étudiants actifs,	- Leaders de mouvements syndicaux, - Leaders d'associations humanitaires, - Membres du gouvernement, - Apacheurs très anciens, - Enseignants.	- Membres du gouvernement, - Apacheurs très anciens, - Enseignants.	Tous les répondants ont cité d'autres facteurs

Source : Enquête de terrain, 2017.

La lecture de ce tableau fait constater que :

- tous les 100 enquêtés (100%) ont déclaré que la mal gouvernance qui caractérise l'État du Cameroun est au fondement de la création des entreprises de facilitation de la mobilité humaine, à destination d'autres villes du pays, d'autres pays de l'Afrique ou en dehors ;
- 70% des enquêtés pensent que le développement des PMO-AM est redevable aux facteurs répulsifs qui caractérisent les entreprises camerounaises, principalement le secteur privé ;
- du dépouillement ces 100 questionnaires, 60 affirmations montrent qu'à l'occasion des dysfonctionnements ou de l'extrême rigueur des services diplomatiques (ambassades consulats), il est devenu urgent de trouver des stratégies d'adaptation, dont les PMO-AM ;
- 55 informateurs ont accepté que les actions des organisations de la société civile (associations d'entrepreneurs ou non, ONG, coopératives etc.) ont conduit à l'initiative et au fonctionnement des PMO-AM ;
- 10 personnes ressources sur 100 ont admis que la création des circuits appelés PMO-AM est l'œuvre du choix personnel de leurs acteurs ;
- Tous les informateurs (100%) ont de même consenti qu'au-delà de ces cinq principaux facteurs, plusieurs autres (qu'ils ont cités), mais moins agissants sont à l'origine de la création des PMO-AM

En évaluant le niveau d'action de ces facteurs sur la décision de créer une très petite, une petite ou une moyenne organisation d'apacheurs migratoires, le même tableau nous permet de constater que la mal gouvernance étatique constitue la première motivation décisionnelle (45%), suivie des facteurs répulsifs entrepreneuriaux (29%), viennent les dysfonctionnements et rigueur des services diplomatiques (15%), les actions des organisations de la société civile (5%) et le choix personnel des acteurs, par amour du métier (2%). D'autres facteurs comme les crises familiales, la dépossession d'héritage, les stages, l'observation participante pour des études comptent pour 4%.

En ce qui concerne la mal gouvernance étatique, les résultats des entretiens semi-directifs que nous avons conduits auprès des PMO-AM expliquent cela corrélativement à un certain nombre de caractéristiques des gouvernements Camerounais. Il s'agit des caractéristiques qui mettent « la démocratie en danger » (GEORGOPOULOS, 1977), du fait que l'État néocolonial ou postcolonial doué d'une « peau noir, masque blanc » dont parle FANON (1952) soit devenu le reproducteur du code de l'inégalité (MBELE, 2010), avec ces membres métamorphosés en « roi-machine » (APOSTOLIDES, 1981). Les entrepreneurs de PMO-AM voient donc en l'État une mangeoire et, les membres, des prélats dans une théâtralisation interminable qui ne jouent qu'à la politique du ventre, au "mapartisme" (culte de "ma part" ou d'appropriation de la chose publique) devenu indissuadable, que décrivent BAYART (1989) et GESCHIERE (1995). Les membres du gouvernement, loin d'être préoccupés par des stratégies de mise en œuvre des projets pour améliorer les conditions de vie des populations, sont plutôt dans une concurrence déloyale permanente de notoriété, de griotisme, de pouvoir et d'argent pour soi. C'est ce qui amène NGA NDONGO (2015, 2016a&b, 2017) à consacrer ses 30 années de carrière d'enseignant-chercheur à l'étude des mentalités en relation au « paradoxe du sous-développement ». L'auteur se range dans une certaine mesure à la posture de BAYART et GESCHIERE (quoiqu'il les appelle très souvent les producteurs de mensonges scientifique du nouvel africanisme politique) pour montrer que les gouvernements africains sont des « homo manducans » (des hommes mangeant), essentiellement mus par la « politique du ventre ». Cette manducation se manifeste par les détournements des fonds publics, le cannibalisme politique, la course aux honneurs et aux postes qui ne sont rien d'autre que des espaces où se trouve la nourriture, prête à consommer.

Les contraintes bureaucratiques qui structurent l'action gouvernementale sont à cet égard considérées comme des stratégies d'expression, de légitimité et de protection du pouvoir qui fait facilement obtenir de l'argent, en conférant l'autorité et son usage à escient. Proposant les orientations pour la renaissance africaine, NGA NDONGO (2016b :76-77) reconnaît que les gouvernants des États africains sont doués des mentalités tant primitives que tribalistes et arrivistes. Ils s'inscrivent dans la « cursus honorum » (course aux honneurs) que mènent également d'autres élites qui consiste à prendre des raccourcis (trafic d'influence, « corruption l'arme du verbe, le sexe, le mensonge, l'adhésion aux sectes, le dénigrement des valeurs intellectuelles et morales ». Pour eux, souligne l'auteur, « le secret de la longévité aux affaires c'est de « rester bouffon, gesticulateur, metteur en scène, boursouffleur, bref, bon joueur. C'est ce qu'on aime, comme, mutatis mutandis, au temps de « roi-machine » ou de l'État-spectacle ». Reconnaissant que le développement n'est pas une fabuleuse « histoire d'une croyance occidentale », une invention comme le fait dire Gilbert RIST, le « monde d'en-bas » africain, à la quête de sa modernité semble exprimer que ces allures gouvernementales les rendraient historiquement les « héritiers de rien » (NZHIE ENGONO, 2013 : 57) ou alors, les décideurs refuseraient le développement.
Au niveau des facteurs répulsifs d'ordre entrepreneurial, les entrevues menées ont permis de constater l'expression d'un malaise important des travailleurs Camerounais, cela pour plusieurs raisons. En effet, en terme d'emploi notamment, « la population potentiellement active est de 52% » (INS, 2014 : 14). Pour cette population active, le chômage au Cameroun est un chômage de première insertion, qui affecte surtout les jeunes et les diplômés de l'enseignement supérieur » (INS, 2011 : 2). Bien qu'on ait noté une baisse du chômage « au sens strict du BIT de 4,4% à 3,8% entre 2005 et 2010 » (Ibidem), les chiffres du sous-emploi, qui sont bien plus révélateurs de l'état actuel du marché du travail sont moins encourageants. On note qu'en 2010, le sous-emploi visible qui concerne des personnes qui, involontairement, travaillent moins de 40 heures par semaine touche 14,8% de la population active occupée. Le sous-emploi invisible quant à lui, touche 63,7% des actifs occupés, particulièrement les femmes. Il concerne les travailleurs dont la rémunération est inférieure au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) qui, valant 28.216 FCFA, a été revalorisé à 36.270 FCFA par arrêté N° 2014/2217/PM du 24 juillet 2014. Ce sous-emploi invisible est perçu par la population comme un chômage déguisé, ce d'autant plus que ne nombre de personnes sont employées sans rémunération atteignant ce SMIG. L'économie nationale reposant principalement sur les structures privées, le taux d'informalité reste très élevé et l'État ne jouant pas pleinement son rôle de régulateur, abandonnant les populations au gré des décisions privées généralement en marge des droits de l'homme et des travailleurs consignés dans le code du travail, le mal-être social continue au sein des entreprises.
Les rapports d'audits sociaux que nous avons réalisés montrent que les caractéristiques générales de ces entreprises sont notamment les suivantes : absence des subventions étatiques, TPE artisanales, PME financées par des fonds familiaux, ressources humaines recrutées par affinité ou liaisons sociales (famille, amis), leadership royal, autoritaire ou de commande, irrespect et faible considération à l'égard des employés non membres du réseau social de recrutement, licenciement abusif immotivé, soumission à des tortures verbales et physiques (cas fréquent des TPE ou coopératives agropastorales, de menuiserie et de mécanique), rémunération irrégulière, disproportion entre salaire et qualification ou niveau d'étude, ou encore charge de travail. Dès lors, tandis qu'il s'observe une absence importante du manuel de procédure

et du code éthique dans les entreprises, tout autant que le contrat de travail, le management ethno-tribal par l'arbitraire prend le contrôle face. Les modèles sont partagés entre la complaisance socialiste en milieu professionnel (ELA, 2006 : 25) qui conduit à la déchéance de plusieurs sociétés des secteurs public et privé, et « l'autoritarisme cheffant ou commandant » (Management, 2016 : 3 et 8) qui désorganise l'entreprise et empêche l'engouement et l'épanouissement au travail, l'esprit d'équipe, de créativité, d'entrepreneuriat, (Idem : 22). Tout compte fait, cela est en marge des principes du management interculturel (KAMDEM E., 2002) en situation de travail et, par-là, des défaillances importantes en termes de gestion des ressources humaines, de gestion des carrières, des compétences et des risques, dont la quasi-totalité des PME camerounaises n'ont pas de service explicite pour s'en occuper.

Au niveau du dysfonctionnement et de la rigueur des services diplomatiques, les arguments avancés par les interviewés ont porté principalement sur deux axes moteurs : les difficultés d'obtention de visa dans certains consulats des pays européens et d'Afrique du Nord (du fait de la limitation consciente de l'accès à ces pays par des citoyens d'une certaines classe sociale ou professionnelle), et « l'empoissonnement des ambassades et consulats par des employés véreux dont certains sont issus des moules du système du clanisme, du tribalisme et de l'ethnicisme (système CTE). Ce qui fait perdurer le modèle étatique de la production des héritiers au gré du favoritisme. La création des PMO-AM a le souci de répondre au système de réseau CTE par un autre système quasi identique (le système d'engrenage migratoire dont le schéma est ci-bas.

Au niveau des actions des organisations de la société civile, elles concernent principalement les associations communautaires à la base, celles dites de développement ou humanitaires, les organisations non gouvernementales, les syndicats, les coopératives. Il s'agit des organisations dans lesquelles un nombre non moins considérable d'apacheurs migratoires ont fait carrière et, « par la socialisation dans les affaires » ils ont pu avoir une place dans le système et peuvent « tirer les autres » (Enquête de terrain 2018). Ainsi, à l'image de leurs États, les OSC sont aussi en « quête de visibilité, de pouvoir et d'argent », même si elles disent vouloir contribuer à la riposte à la crise en contexte de renaissance (NGUEULIEU, 2016b, in NGA NDONGO, 2016b : 105). Cela étant donné que « ce qui se joue sous nos yeux, c'est une sorte de "revanche des exclus" qui élaborent des alternatives fondées sur les logiques et les rationalités en opposition avec les modèles qui veulent imposer le changement aux sociétés africaines "par le haut ». (ELA, 1998 : 20). La profusion des OSC devenues incomptables au Cameroun, des jeunes comme des vieux insinue que « chacun veut sa part ». Les PMO-AM constituent une façon d'avoir aussi gain de cause dans cette quête effrénée à une part, dans un contexte où les droits semblent être ignorés.

En ce qui concerne les avis qui illustrent que le mobile factoriel de création des PMO-AM est aussi le choix personnel des acteurs par amour du métier, les informateurs ont avancé la raison de la libre conscience et l'affirmation de la volonté individuelle. Pour eux, quand bien même certains faits peuvent prédéterminer les décisions, l'influence de soi par soi est au fondement de la décision finale. Autrement dit, selon ces informateurs aux illustrations plutôt stoïciennes par rapport à la théorie du choix rationnel, « quand on choisit de faire quelque chose, c'est parce qu'on aime, parce qu'on veut, parce qu'on a vu qu'on peut. Ce n'est pas tant parce qu'on a vu faire, ou parce qu'on nous fait faire, mais parce qu'on a pris la décision et l'engagement de le faire, du fait de l'intérêt ou des bénéfices qu'on en obtient » (Enquête de terrain, 2018).

Il résulte de l'ensemble des arguments émis dans cette section que la création et le fonctionnement des PMO-AM sont le fruit d'une multitude de facteurs combinant des éléments structurels et conjoncturels, le choix étant peu ou prou personnel, mais ces organisations sont éminemment héritières du mode de gestion des affaires publiques et des modèles managériaux en vigueur dans les entreprises de ces sociétés, modèles porteurs des germes de leur faillite. Ces facteurs étant précisés, il convient de s'atteler au logiciel fonctionnel, c'est-à-dire à l'identification et à la caractérisation des catégories de PMO-AM au Cameroun, extrapolables en Afrique.

2. LES PMO d"Apacheurs migratoires" au cameroun : des systèmes officieux aux actions concrètes

La présente section a trois ambitions fondamentales : mettre en relief dans une perspective définitionnelle les concepts inducteurs de cette étude ; réaliser et commenter une modélisation du système d'engrenage et de courroie d'apachage migratoire ; et mettre en relief l'opérationnalité des stratégies d'apachage dans les PMO d'apacheurs migratoires.

2.1. Balise notionnelle de l'étude du système organisationnel d'apachage migratoire

L'adoption d'une approche définitionnelle d'entrée argumentative est un principe scientifique devenant de plus en plus, non pas une farce, mais importante, pertinente, voire nécessaire. Ainsi, nous proposons des signifiés aux concepts suivants : organisation, petite et moyenne organisations (PMO), migration, "apacheur migratoire", système d'apachage.

En ce qui concerne la notion d'organisation, elle fait partie des catégories conceptuelles qui connaissent une littérature très fécondante tant en sciences naturelles qu'en sciences sociales et en sciences de gestion. En effet, d'après Jean Michel MORIN, (in AKOUN et ANSART 2000 : 376) « Le mot organisation vient de la biologie avant d'arriver dans d'autres sciences. Initialement, organiser c'est "rendre apte à la vie", un organisme est un ensemble vivant dans un milieu. Par analogie, l'organisation désigne un mode de fonctionnement : celui d'une action ou de l'entité qui en résulte ». Toute organisation comporte des éléments invariants. C'est un ensemble d'acteurs doté d'une structure d'autorité, de rôle et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser un (ou des) but(s). Autrement dit, souligne BOURRICAUD, repris par MORIN (Ibidem) : « on peut définir l'organisation comme la force sociale qui, par application d'une règle, et sous l'autorité des leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits ». À cet effet, les traits d'une organisation à étudier sont généralement les buts, la coordination, l'environnement, les images, les règles pour fédérer les acteurs (MORIN, in AKOUN et ANSART, 2000 : 377). C'est à partir de là que, pour Schein (1970), « Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités ».

D'après Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG (1977 :13), « les problèmes d'organisation, nos modes d'action collective ne sont pas des données "naturelles" qui surgissent en quelque sorte spontanément et dont l'existence irait de soi. Ils ne sont pas le résultat automatique du développement des interactions humaines, d'une sorte de dynamique spontanée qui porterait les hommes en tant qu'"êtres sociaux" à s'unir, à se grouper, à s'"organiser". Ils ne sont pas davantage la conséquence logique et déterminée d'avance de la "structure objective" des problèmes à résoudre, c'est-à-dire de la somme des déterminations extérieures que l'"état des forces productives", le "stade de développement technique et économique" feraient peser sur les hommes. Ils ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que les acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes ».

En cette matière, soulignent ces auteurs, il n'y a ni fatalisme ni déterminisme simple. Ces solutions ne sont ni les seules possibles, ni les meilleures, ni même les meilleures relativement à un « contexte » déterminé. Pour eux (Idem : 14), ce sont toujours des solutions contingentes au sens radical du terme, c'est-à-dire largement indéterminées et donc arbitraires. Mais elles n'en sont pas moins contraignantes. En tant que modes d'articulation et d'intégration de comportements divergents et contradictoires, elles supposent et instituent à la fois une structuration humaine, c'est-à-dire un minimum d'« organisation » des champs de l'action sociale. Cette structuration peut être relativement formalisée et consciente, ou elle peut avoir été « naturalisée » par l'histoire, la coutume, les croyances, au point de paraitre évidente. Elle n'en reste pas moins et toujours un artefact humain qui – en orientant les comportements des acteurs et en circonscrivant leur liberté et leurs capacités d'action – rend possible le développement des entreprises collectives des hommes, mais conditionne en même temps profondément leurs résultats. Avant de critiquer ces solutions, avant éventuellement d'en proposer de nouvelles, précisent-ils, « il importe de les connaître, d'en comprendre la logique et la rationalité propres, en s'interrogeant sur les problèmes que les hommes ont tenté de résoudre à travers elles et sur les difficultés et les contraintes qui en découlent ». Cette interrogation peut se résumer et se concrétiser à travers la mise en évidence et l'élucidation des effets contre-intuitifs ou « effets pervers » qui caractérisent les affaires humaines. Ceux-ci désignent les effets inattendus, non voulus et à la limite, aberrants sur le plan collectif d'une multitude de choix individuels autonomes et, pourtant, chacun à son niveau et dans son cadre, parfaitement rationnels. Ils marquent le décalage, voire l'opposition souvent fatale entre les orientations et les intuitions des acteurs et le fait d'ensemble de leurs comportements dans le temps, ce mécanisme fondamental qui fait qu'en voulant faire le bien nous réalisons le mal ».
C'est dans cette logique de CROZIER que nous avons procédé à l'observation des PMO d'"Apacheurs migratoires" en Afrique, au travers du terrain camerounais.

Eu égard à cela, au concept de petite et moyenne organisations (PMO), devenu de plus en plus usité en sciences des organisations, notamment le management des organisations (l'associatif), la sociologie des organisations, nous proposons la définition suivante : elles consistent en un ensemble des modes d'action collective, créés, inventés, institués et réunissant des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, en vue de résoudre des problèmes posés dans leurs sociétés, les concernant directement ou indirectement. Cette définition construite à partir des analyses de CROZIER et FRIEDBERG nous permet, par identification à la conception de petite et moyenne entreprises (PMI), de proposer leur catégorisation. Au Cameroun, les PME sont régies par la loi No 2015/010 du 16 juillet 2015, modifiant et complétant certaines dispositions de la loi No 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun. La loi de 2010 qui nous intéresse le plus, en ses articles 4, 5 et 6 fait constater la subdivision des PME en trois grandes catégories :

- La très petite entreprise (TPE) qui est une entreprise qui emploie au plus cinq (05) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA (article 4) ;
- La petite entreprise (PE) qui est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas cent (100) millions de francs CFA (article 5) ;
- Et la moyenne entreprise la petite entreprise (ME) qui est une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à cent (100) millions de francs CFA et n'excède pas cent (01) milliard de francs CFA (article 6).
- Ladite loi stipule par précision, en son article 7, qu'en cas de difficulté de classement d'une entreprise dans une des catégories déterminées aux articles 4, 5 et 6, le critère prédominant est le chiffre d'affaires annuel hors taxes. Les aspects que nous avons premièrement observés pour adapter les PMO-AM sont :
- Le triptyque catégoriel des PME dans cette loi ;
- La taille de la ressource humaine au niveau de chaque catégorie ;
- Et l'importance du chiffre d'affaires qui permet de mesure le portefeuille et anticiper sur les possibles réalisations de chaque catégorie entrepreneuriale.

Au regard de cela, nous avons catégorisé les PMO-AM de façon également triptyque : la très petite organisation (TPO), la petite organisation (PO) et la moyenne organisation (MO). Seulement, contrairement au cadrage légal des PME, les PMO-AM qui sont leur première caractéristique d'être informelles ne peuvent pas être soumise à une épreuve objective de détermination du chiffre d'affaire. Mais, chaque organisation détient un « capital », un « fonds » qui est généralement très constant au niveau des PO et MO, pourtant quasi régulièrement inexistant dans les TPO, du fait de l'intérêt et du temps accordé à la répartition des « entrées », ainsi que les types de liaison entre les membres et l'âge de l'organisation. Les investigations conduites sur le terrain, principalement à Douala (zones portuaire et marchandes) et à Yaoundé (zones ministérielles et diplomatiques et marchandes) nous ont permis de réaliser cette catégorisation en mettant en prééminence les ressources humaines que comprend chaque réseau ou organisation. Ainsi,

- La TPO d'apacheurs migratoires (TPO-AM) est un réseau âgé d'au moins six (06) mois, comprenant au plus trois (03) personnes, disposant ou non d'un fonds (capital) ;
- La PO d'apacheurs migratoires (PO-AM) est un réseau âgé d'au plus deux (02) ans, comprenant entre quatre (04) et vingt (20) personnes, disposant d'un capital ou fonds n'excédant pas deux (02) millions ;
- La MO d'apacheurs migratoires (MO-AM) est un réseau âgé de plus de deux (02) ans, comprenant entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes, disposant d'un capital ou fonds n'excédant pas dix (10) millions.

Sachant qu'il existe des grandes organisations d'apacheurs migratoires (GO-AM), nous constatons que la cartographie des organisations d'apacheurs migratoires laisse constater une complexification grandissante tant du phénomène organisationnel que de celui migratoire, nécessitant une connexion interdisciplinaire pour sa compréhension (NGUEULIEU et KOUAYEP, 2017).

Selon AKOUN et ANSART (2000 : 341), « la migration est un déplacement de la population avec changement de résidence, d'une unité géographique à une autre (…) d'un espace de vie à un autre ». L'OIM, à travers PERRUCHOUD (2007 : 26) définit l'émigration (qui est l'aspect le plus important de cette étude) comme l' « action de quitter son État de résidence pour s'installer dans un État étranger. Le droit

international reconnaît à chacun le droit de quitter tout pays, y compris le sien, et n'admet sa restriction que dans des circonstances exceptionnelles ». Et PNUD (2009 : 229) définit l'émigration interne comme la « sortie de personnes à l'intérieur des frontières d'un pays, généralement mesurables à partir des frontières des régions, des districts ou des municipalités, qui entraîne un changement de la résidence habituelle ». Ces définitions ont des réserves de ne contenir ni des facteurs ni des incidences de la migration mais, prises ensemble, elles ont l'avantage de prendre en compte les catégories et tendances prioritaires pour cette étude.

Pour définir le concept "apacheur migratoire" qui est une expression néologique que nous avons créée, il est important de prioriser tout d'abord le mot « apacheur » que nous utilisons pour en assurer une balise scientifique depuis près de trois années (NGUEULIEU, 2016a : 85). Pour cet auteur, ce mot tire ses origines des Apaches indiens, peuple d'Amérique du Nord, dont une étude sur les étapes du développement sensori-moteur et la gestion de la puberté chez les filles et les garçons ont permis de constater une similitude avec les Massaï, peuple d'Afrique de l'Est. Tandis que chez les Indiens, grâce aux rites d'initiation les cérémonies pubertaires préparaient les adolescentes à assurer leur fonction de maternité et de maternage (ELA, 1994), les adolescents devant se socialiser aux pratiques et stratégies marchandes très souvent ambulantes (ou comme démarcheurs pour orienter les clients vers des comptoirs de leurs parents ; chez les Massaïs, un peuple d'éleveurs nomades, les rites traditionnels pubertaires préparaient le garçon, berger, à son entrée dans la classe des jeunes guerriers pour qu'il devienne un guerrier adulte une dizaine d'années plus tard.

Les points communs de ces deux civilisations traditionnelles sont l'informalité de leur mode de vie économique, le nomadisme et l'instauration des stratégies courtières dans les activités et organisations économiques (agriculture, commerce, armée traditionnelle). En Afrique de l'EST, de l'Ouest et surtout Centrale, le terme apache a laissé place à celui d'« apacheurs », détaché des rituels culturels originels et les caractéristiques démographiques qui l'habillaient pour être davantage chargé d'un signifié principal situé dans le champ lexical de la pratique marchande, de la vente, du business, de la complexité des logiques professionnelles, de la débrouillardise. Le concept, signifiant aussi au sens connoté, le voyou, le bandit, est ainsi employé, comme cela est le cas, dans les marchés des villes africaines, camerounaises notamment (cas du marché Mokolo, Marché du Mfoundi, Marché 6e et 8e et Marché central à Yaoundé, les marchés Dokoti, Mbopi à Douala, le Marché B à Bafoussam), pour désigner les démarcheurs (courtiers, intermédiaires) des articles ou marchandises. Ces apacheurs proposent les prix des articles aux clients avant de les amener dans les boutiques, auprès des propriétaires réels de ces boutiques, quand bien même ils donnent l'impression d'en être. Les coûts sont ainsi surfacturés, afin qu'ils aient leur part. De nos jours, l'activité a connu un grand essor dans le secteur des services.

Les « apacheurs migratoires » sont dès lors des différents acteurs qui, par courtage ou intermédiation informelle (différents des sous-traitants même en jouant ce rôle), participent à la socialisation des personnes, la participation peu ou prou explicite, ou la facilitation, de façon immédiatement rémunérée ou non, de la prise de décision ou la réussite d'un projet de migration, en vue d'en partager le dividende ou non.

Une organisation d'apacheurs migratoire est un réseau de catégories et de tailles variées (telles que nous avons construites ci-haut), constitué d'apacheurs ayant des objectifs relativement communs, facilitant les migrations tant à l'intérieur qu'à l'extérieure des frontières nationales et continentales, pour des intérêts économiques, socioculturels ou politiques.
Le système d'apachage migratoire devient à cet égard l'ensemble des modes d'action, comprenant les mécanismes, les techniques, les stratégies et les ressources ou moyens auxquels ont recours les acteurs d'une organisation d'apacheurs migratoires quelconque, pour assurer la réussite des projets (marchés) qui leur sont proposés où qu'ils initient. Une modélisation des trajectoires et des circuits s'avère importante.

2.2. Modélisation de la trajectoire et du système d'engrenage d'apachage migratoire

Deux grands modèles schématiques sont contenus dans cet espace argumentatif : le modèle de compréhension des « rêves » et trajectoires migratoires et le modèle systémique d'engrenage d'apachage migratoire.
En ce qui concerne le premier, les observations faites dans le cadre de la préparation de cette étude ont été orientées et concordent avec celles antérieurement réalisées dans le cadre de nos travaux de thèse. D'où la reprise du schéma ci-dessous.

Modélisation 1 : Échelle schématique des trajectoires migratoires.



Source : NGUEULIEU, Thèse de doctorat, 2017 : 130

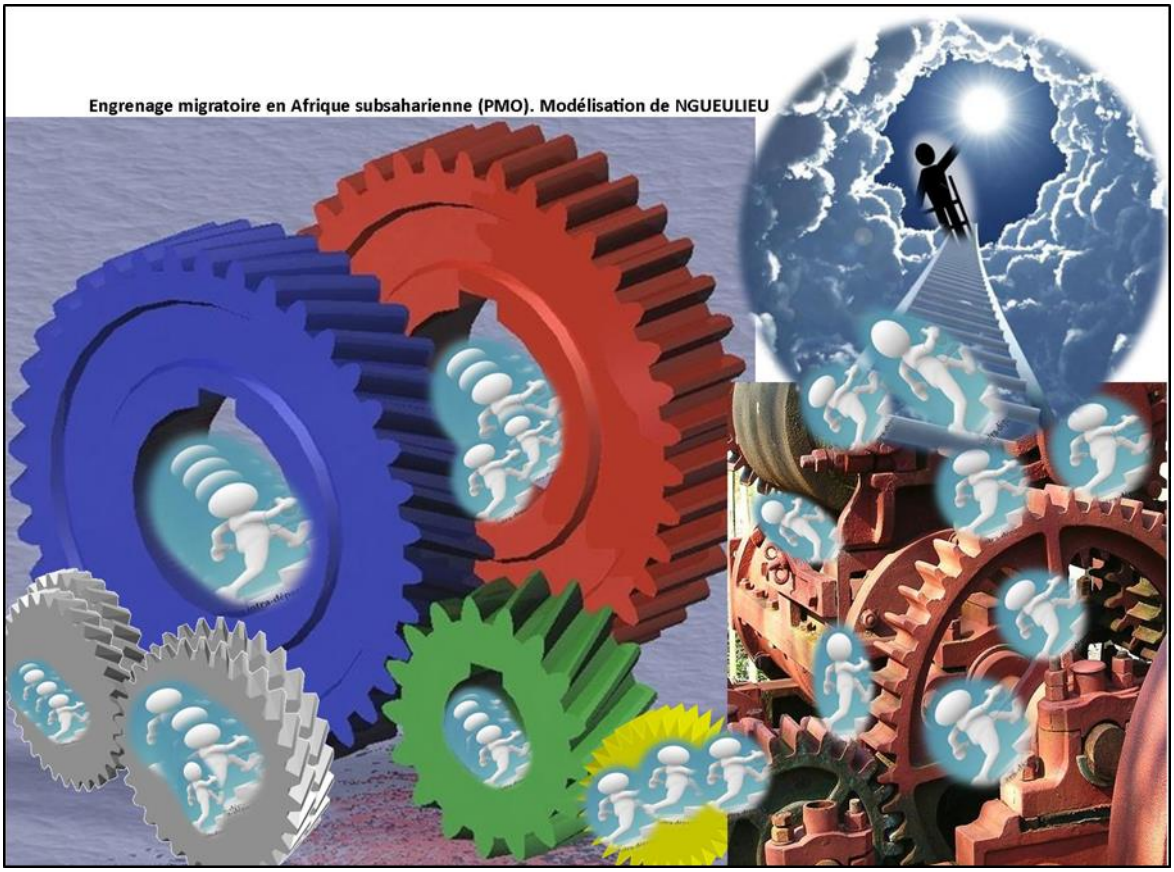
La lecture approfondie de ce schéma nous permet de faire la description suivante :

- Toute la planche représente l'échelle schématique de la migration (interne principalement, mais internationale aussi) ;
- Les deux principales images de la planche sont :
  - La grande image en forme de carré géométrique, limitée obliquement par le début et la fin des escaliers constitue le territoire national ;
  - L'image moyenne, figue ovale comprenant notamment les nuages célestes, le soleil et l'homme saluant et interpellant les autres représentent l'univers migratoire international.
- Le bloc d'escaliers représente l'échelle, au sens matériel et à usage quotidien du terme ;
- Le bonhomme tout blanc, en pointe de vitesse représente l'émigrant et la vitesse avec laquelle les territoires extérieurs attirent les non migrants et migrants potentiels ;
- Les représentations humaines de couleur noire (et les proportions (2, 3, 5) selon la graduation de l'échelle) indiquent l'aperçu des mouvements migratoires et aussi les catégories ou les types de migration interne en plus de l'aspect international ;
- Le graphique du RGPH3, avec des proportions chiffrées, auquel nous avons ajouté l'ogive facilite une meilleure lisibilité du mouvement (la chute de la courbe indique l'orientation, en baisse, de la proportion des migrants internationaux). Cette baisse de la courbe ne traduit pas qu'il faille mettre sous le boisseau le stock des sortis à l'international ;
- La flèche rouge sous laquelle se trouve une « échelle de campagne » ou échelle à usage quotidien posée sur un pont, permet de voir l'allure linéaire du mouvement (é)migratoire.
- De cet état descriptif (même s'il contient déjà quelques interprétations), nous pouvons faire le commentaire interprétatif et conclusif suivant, à partir de l'allure de l'échelle, démontrant tout de même la portée dynamique de l'émigration :
- Elle n'est ni absolument verticale : ce qui ne peut être possible que si et seulement si l'on a affaire à un seul type de migration ;
- Ni horizontale : ce qui ne peut être possible que si et seulement si les différents types de migration sont à égale proportion, ou alors, si les migrations s'opèrent dans une seule catégorie géographique ou unité administrative : le même département, par exemple ;
- Encore moins en dents de scie ou en courbe sinusoïdale, surtout si l'on s'arrête au niveau de la migration interne : ce qui équivaudra à une ogive dont les catégories de modalité ont des valeurs (stocks de migrants) très variées et non évolutives, en fonction de la hiérarchie de ces catégories ;
- Mais elle est oblique et rectiligne (ce qui s'éloigne de l'horizontalité et se rapproche de la verticalité), montrant qu'il y a plus d'émigration directe vers les grandes villes ou, tout au moins, vers des espaces ou aires culturelles et/ou culturales aux caractéristiques bien différentes de l'aire de départ. Cela veut dire qu'il y a eu anticipation d'étape par une bonne majorité des émigrés ou, comme le traduit bien le langage populaire très connu, « ils ont brûlé les étapes ».

C'est à partir de ces modèle et interprétations que NGUEULIEU (2017 : 132-148) propose au final deux théories, ou mieux, deux approches d'interprétation des échelles schématiques migratoires : l'approche (uni)linéaire et l'approche circulaire.

En ce qui concerne le second modèle, les observations in situ et les entretiens conduits, principalement les récits de vie nous ont permis de réaliser ce qui suit.

Modélisation 2 : Engrenage systémique d'apachage migratoire.



Source : NGUEULIEU, crée en 2018 (conception et réalisation à partir des ressources web, des observations directes et de l'analyse des entrevues)

Ce modèle met en exergue les différents systèmes et circuits de facilitation de la migration. On peut y lire les PMO-AM et leurs différents modes d'action. Les bonhommes blancs représentent les migrants. Les roues indiquent l'existence des systèmes et organisations aux catégories et tailles diverses. La formation des engrenages montre l'inter-compénétration ou l'interaction entre les systèmes. L'on peut constater des engrenages à système simple et ceux à système complexe. Les migrants ont dont recours à tous les systèmes et d'autres préfèrent se frayer leur propre chemin, connaissant ou pas l'existence des PMO-AM. En dehors des systèmes pas complexes comme la MO (roue rouge, système mono-organisationnel), il existe des systèmes moins complexes comme le cas comprenant la TPO et la PO (engrenage à deux roues ou bi-organisationnel, cas composé de la première et de la deuxième roue grise), des systèmes complexes comme le cas comprenant la TPO, la PO et la MO (engrenage à trois roues ou tri-organisationnel, cas des roues bleue, verte et jaune), et des systèmes très complexes comme le cas de l'engrenage vers lequel convergent plusieurs migrants n'appartenant visiblement à aucune organisation, bien que cet engrenage comprenne à la fois toutes les catégories de réseaux d'apachage (TPO, PO, MO et GO, engrenage multi et macro-organisationnel).

La complexité du modèle illustre également l'intensification et la diversification des flux, des formes, des recours, des champs, des figures, des profils, des trajets et des destinations, attestant l'amplification du phénomène, l'élargissement du bassin migratoire avec des impacts sociodémographiques et économiques (MIMCHE, 2016 : 23). Les dés sont ainsi jetés par le biais des médiateurs que sont les PMO-AM, pour

l'accès à la terre promise parfois inconnue, parce inexplorée par « le voyageur ». D'où le bonhomme en noir qui est dans la « zone céleste » en forme d'ozone nuageuse, au zénith de l'échelle, regardant la lumière et suivi par les deux bonshommes blancs sont à la frontière. Dans ce vaste périple semblable à une circumnavigation, il semble certain que les migrants potentiels sont chacun sur « un chemin incertain » (KENGNI TIOMO, 2015). Ce d'autant plus que les solutions proposées par les PMO-AM comprennent pour la plupart des orientations clandestines. Il est à noter par ailleurs que la clandestinité ou l'informalité de la structure d'apachage n'est pas forcément synonyme de l'illégalité des solutions proposées. Cela se comprend à partir de leurs modes opérationnels, leurs systèmes de fonctionnement.

2.3. L'opérationnalité des stratégies d'apachage dans les PMO-AM

Rappelons tout d'abord cette définition d'Edgar MORIN (1990 : 103-104) : « l'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires. L'organisation donc : transforme, produit, maintient ». Ajoutons qu'une PMO d'apacheurs migratoires est soit une organisation dans une autre, une structure dans une autre, une entreprise dans une autre, ou un service dans un autre. Cela renvoie au déplacement ou détournement des buts ou des principes et procédures, dont parle Charles PERROW. Pour celli-ci « one of the problems of organizations is that they are very leaky vessels. It is quite easy for a member of one of them to use some of his power and leverage for his own rather than for the ends of the organization. (The ends of the organization we may say for the present, are those of a small group at the top of organization or, in many cases, a small group outside the organization who control those at the top) ». (PERROW, 1972 : 17-18)

Il peut découler de ce préposé que le système opérationnel des PMO-AM est principalement un mode déviant au sens de Gary BECKER (1993), c'est-à-dire en corrélation avec les intérêts calculés, en valeur ou en finalité, que les acteurs appartenant à un champ (WEBER) ou à un système (CROZIER) développent pour maintenir leur marge de manœuvre et contrôler les incertitudes liées au fonctionnement normal du système.

Nous distinguons à cet effet quatre systèmes opérationnels d'apachage ayant chacun ses modes et moyens d'action, en fonction des systèmes normaux auxquels les PMO-AM appartiennent, ou des systèmes normaux qui sont influencés, qui légitiment ou encore qui sont les recours, les sollicitations stratégiques de recherche de solutions pour faciliter la mise en œuvre du projet migratoire du demandeur, de l'« usager d'un système d'apachage migratoire ». Ces quatre systèmes opérationnels sont :

- le système d'apachage par usurpation/imposture : dans ce système d'opération très répandu dans la ville de Yaoundé et d'autres villes à forte concentration des administrations publiques et à faible fluidité des activités économiques génératrices de revenus, les PMO-AM sont constituées principalement des jeunes diplômés, surtout du supérieur et des étudiants qui ont pour activités la vente des différents arrêtés portant recrutement dans la fonction publique et des secteurs divers, la facilitation de la signature ou authentification des « papiers » divers (pièces constitutives des dossiers principalement de recrutement et de voyage ». La plupart de ces réseaux sont des MO-AM, avec différents types d'engrenage dont le niveau de complexité évolue avec l'âge, l'ancienneté, qui est le principal critère de confiance. Ce système, même s'il a son secteur d'activité « officieusement officiel » (officieux pour la clandestinité et l'informalité, officiel pour sa visibilité à l'œil nu), il est celui qui comprend la carte d'activités la plus kaléidoscopique. Les membres de ces réseaux affirment avoir « la solution à tout ». L'usurpation ou l'imposture tient du fait que, détenant la solution à tout, sans avoir tout le pouvoir ou l'autorité, bref, sans être administrativement omnipotent, ils font dans le « faux et usage de faux », condamné par les lois nationales et internationales, par la falsification et l'invention des « papiers » devant servir à accomplir ou ratiociner le non accomplissement réel, normal d'un service, entre autre, lié à un projet migratoire. Claude Laurel EBALE NDEME (2017) et Gatien ABATE (2018) en ont consacré des études académiques, sur les thèmes « Bureaucratie publique et féminisme au Cameroun : les défaillances d'une politique axée sur la "bonne gouvernance" par l'approche genre, dans quelques services centraux de ministères ; et « L'activité de "facilitateur" dans les services publics au Cameroun : cas du Ministère des finances ».
- Le système d'apachage marchand : c'est le plus vieux, comprenant de nos jours, à la fois les TPO (très nombreux), les PO, les MO et même les GO. Il est constitué majoritairement des non scolarisés et les diplômés du primaire et du secondaire, des jeunes généralement oisifs, de nombreux adolescents qui disent faire carrière dans les métiers sportifs principalement le football. Tandis que pour les uns, comme ces derniers, c'est un hobby, pour les autres, c'est le début de la préparation à

la création d'une TPE appelée à grandir. Autrement dit, faisant dans des circuits commerciaux, dans des grands marchés comme Mokolo, Marché central (à Yaoundé), Mbopi, Ndokoti, Marché Dakar (Douala) où les flux sont diversifiés et intenses, où « ça tourne 100 à l'heure », disent-ils, l'apacheur-métier, mieux que l'apacheur-hobby a l'objectif d'« amasser de l'argent, petit à petit, pour constituer son fonds de commerce afin d'avoir lui aussi, dans un futur qu'il voit toujours très proche, son propre magasin » (Interview, Douala, 2018). En dehors de ces deux profils d'apachage marchand, il y a également l'apacheur-marketeur ou l'apacheur-prospecteur. Celui-ci, sous la base d'un contrat tacite et licite avec un commerçant ou une structure commerciale a la mission d'emmener les prospects ou les clients vers la structure. Dans les trois cas, généralement, le service a un double niveau de rémunération : le « lancement » que donne chaque client « amené au comptoir » et « la paie » par nombre et prix d'articles vendus ou par nombre de clients et/ou de prospects amenés. La rémunération qui pose problème est le « lancement ». Ce système comporte une composante migratoire dans la mesure où certains « patrons » des structures, quand bien même ils s'approvisionnent dans les marchés d'autres villes nationales, ou, achètent en gros dans la même ville pour détailler, ils se présentent comme des grands businessmen qui achètent leurs produits à Doubaï, Schengen, Istanbul, Casablanca, bref, ils ont un répertoire de villes économiques des pays occidentaux dont ils disent y faire leurs achats et appartenir à des réseaux importants. Certains cas sont souvent réels. Les marchés africains, lieux de constructions de différents liens, deviennent dès lors des réseaux migratoires que facilite l'apanage marchand.

- Le système d'apachage friponier : c'est celui dont les acteurs sont principalement les « travailleurs et les jeunes de rues », comme souligne Louis Bruno DINDJEKE (2017), dans une étude titrée « Jeunes et culture de la rue à Yaoundé ». LEKA ESSOMBA (2017), dans une perspective de « sociologie de la circulation », ou, mieux dire, « des mobilités quotidiennes » et de construction de « l'identité urbaine », examinant la rue dans son temps diurne et dans son temps nocturne, distingue cinq types de rues : les rues solitaires, silencieuses et monastiques, les rues centrales et passantes, les rues marchandes, les rues scolaires et savantes, et les rues festives, ludiques et mondaines. De ces types de rues, les trois derniers sont ceux qui illustrent le mieux ce système d'apachage, pour la raison essentielle de la liaison entre les types d'activités menées et l'adéquation ou la correspondance entre le profil de leurs acteurs et le seuil de confiance accordé par les migrants potentiels qu'ils persuadent ou qui les sollicitent. Ce système d'apachage montre que les PMO-AM qui les constituent agissent par « braquage ». C'est le modèle des feymen. En fait, dès lors que l'apacheur de rue (le terme tient principalement à la circularité, à la mobilité et donc à l'évanescence, à la fugacité qui caractérise les acteurs du système, leurs organisations et leurs modes d'actions) se dirige vers un potentiel migrant ou est sollicité par celui-ci, « il sait déjà que sa préoccupation n'est pas de le faire voyager, de démarcher réellement afin de trouver des possibilités pour la réalisation de son projet migratoire. Son seul objectif qu'il ne compte aucunement détourner reste l'obtention de l'argent qui est dans la poche du requérant du service migratoire » (Enquête de terrain, Yaoundé, 2018). Les organisations d'apacheurs migratoires qui font partie de ce système sont toutes des TPO monôme. Comme l'a déclaré l'un d'entre eux, « ici c'est une place, on gagne seul, on meurt seul. Plus on est seul, mieux ça vaut. Sans confiance molah ! » (Enquête de terrain, Yaoundé, 2018). Cultivés dans les rues festives, ludiques et mondaines, où se recrutent bien de délinquants, ces « pompeurs ambulants sans état d'âme, sans foi ni loi, tant bons parleurs persuasifs que violents et indifférents » sont socialisés à la vie fugitive. Ils ne signent point de papier, mais l'arme du verbe détermine l'emprise. Lorsque les mots ne peuvent pas facilement générer les choses (FOUCAULT) avec douceur, la stratégie par intimidation et violence d'abord verbale, à l'allure désintéressée est à l'œuvre. Les répétitions sont de l'ordre « soit tu adhères, soit tu te casses ; soit tu veux voyager, soit tu veux rester. Le temps c'est de l'argent ». Tous les niveaux d'étude sont observés dans ces réseaux, y compris les non scolarisés.
- Le système d'apachage intrasystémique : agissant peu ou prou comme le système d'apachage par usurpation/imposture, il diffère de lui en ce sens que, bien que reposant sur les principales activités et mode d'actions de celui-ci, les membres des organisations de ce système sont à l'intérieur d'une organisation officielle, légale, formelle. Constitué principalement en TPO très efficace mais appartenant à des systèmes d'engrenage plus complexes du fait de l'extension et de l'inter-connectivité des sous-systèmes ou organisations qui les composent, de taille en moyenne identique (TPO), les membres ne manifestent aucun intérêt à élargir la taille de la ressource humaine, mais le nombre de clients. Ce modèle de nos jours très répandu est lié aux conjonctures structurelles ou institutionnelles, au mode de travail en miettes qui envahit la fonction publique africaine et les manœuvres et discriminations surtout salariales dans les organisations internationales et non gouvernementales. Cela permet aux acteurs/employés d'avoir un double salaire : le salaire normal que procure l'entreprise ou sa fonction, selon les termes du contrat de recrutement, et le salaire d'apachage, au gré des demandes, des opportunités. C'est ce qui se passe dans les ministères, comme l'ont montré EBALE

NDEME et ABATE (op. cit), par le mécanisme de la facilitation qui n'est rien d'autre, en réalité, que la réalisation à rythme maximal de son propre travail, par rapport auquel l'on a régulièrement un salaire. C'est aussi le cas des ambassades et consulats. S'agissant d'eux, reconnaissant qu'il y existe aussi les apacheurs usurpateurs, nos enquêtes ont permis de constater que dans la quasi-totalité des ambassades, des fonds et organismes de développement, nationaux comme internationaux, le système d'apachage intrasystémique est opérationnel. La stratégie d'action est corruptive, avec tous les moyens qui vont du chantage aux pots de vins divers, immédiats ou à très court terme, passant par différentes liaisons des cercles amicaux, professionnels et familiaux. Ce système élitiste par ces catégories d'acteurs est très généralisé, diversifié, aussi bien dans les corps médicaux que sécuritaires et éducatifs. Ainsi, l'apacheur migratoire, surtout celui des corps diplomatiques peut faire obtenir facilement des visas, sans que le requérant ne remplisse les conditions normales. Il peut faire entrer ou sortir tout délinquant, par monnayage, par loyauté, par griotisme, par quête de notoriété ou de visibilité. Les acteurs de la société civile font régulièrement usage de ce système. Leur devise est : « on est quelqu'un derrière quelqu'un qui est quelqu'un ». Ce dernier « quelqu'un » est donc comme le « pater » ou la « mater » en langage populaire, qui ont l'obligation d'aider les « clients » pour assurer leur ascension sociale.

Il convient de remarquer que ces systèmes d'apachage constituent le miroir et les mouroirs des sociétés au-delà de l'Afrique subsaharienne, en participant à la reproduction des inégalités, des tensions, des injustices et des crises sociales, tout en faisant observer des formes « silencieuses » d'expression. Formes d'expression, d'une part, de l'indocilité et l'engagement inventif et créatif de riposte à la crise sans la subir, et d'autre part, de complicité à la théâtralisation bureaucratique des systèmes élitistes d'embourgeoisement dont la conséquence finale est la « brocantisation de la société » (NGUEULIEU, 2017). C'est-à-dire la production d'une société en proie à la migration au dividende parfois indivisible, largement constitué des déchets industriels et ménagers de la civilisation des pays développés, qu'il s'agit de vendre ou d'offrir aux non migrants.

Conclusion

Au bout de cette étude sur le thème « Audit social et émigration africaine : une analyse des petites et moyennes organisations d'"apacheurs migratoires" (PMO-AM) au Cameroun », trois points conclusifs sont nécessaires. En premier lieu, les facteurs de création des PMO-AM sont multidimensionnels et diversifiés, situables dans des champs aussi bien politiques qu'économiques et socioculturels, managériaux, expliqués par des faits conjoncturels et structurels. En deuxième lieu, la configuration des PMO-AM que nous avons catégorisées et modélisées pour faciliter la compréhension et l'explication montre qu'il s'agit d'un système complexe comprenant plusieurs niveaux d'engrenages. En troisième lieu, le mode opératoire de ces organisations est fonction des systèmes d'engrenage qui les structurent et compréhensible à partir de leurs systèmes d'apachage. Tout compte fait, au-delà de leurs caractéristiques d'ordre informel, clandestin, multiplicateurs de tensions et fléaux divers, il s'agit de l'originalité scientifique du phénomène et de la capacité créative et inventive des peuples des pays sous-développés. Ce d'autant plus que pour Peter Ferdinand DRUCKER (in MORENO et MANVILLE, 2010 : 10), « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires » car, par une adaptation externe, la culture influence les tâches et les moyens mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs organisationnels et ; par l'intégration interne, la culture crée une identité commune qui permet à chacun de travailler ensemble et de se côtoyer. Il s'est agi tout de même de mettre en exergue un autre mode managérial dans des systèmes complexes du travail informel, non pas ceux où l'emploi est visible en dépit de l'absence d'une régularité aussi moindre soit-elle, mais « l'invisible invisible », le travail invisible qui se veut être dénué de toute trace, être « lavé plus blanc », comme le dit Jean ZIEGLER. Nous avons donc tenté de proposer une nouvelle grille pouvant contribuer à une révolution dans les formes de renouvellement des approches et modèles de lecture des faits migratoires, organisationnels et managériaux (ALCOLEA-BURETH, 2004) et la révision des stratégies et missions d'insertion (JELLAB, 2012). Nous réservons dans le cadre d'une prochaine étude, l'analyse incidentielle du fonctionnement de ces systèmes d'"apacheurs migratoires" tant sur l'atteinte des objectifs d'émergence des pays en développement, principalement l'Afrique subsaharienne, que sur les performances référentielles des organisations publiques, parapubliques, privées, nationales ou internationales et sur la réalisation globale des objectifs de développement durable. Ladite étude permettra de vérifier les hypothèses centrées sur les corrélations entre les PMO-AM et (1) la permanence de la pauvreté et le renchérissement des nouvelles formes d'indigence ; (2) le dividende démographique et le dividende migratoire en miette et ; (3) l'image des émigrés, des entreprises ou institutions et celle des pays émetteurs et récepteurs de migrants, débouchant sur les non-dits et les actions concrètes des plaidoyers de façade des politiques étrangères enjoliveuses de l'immigration.

Bibliographie

ABATE, G., 2018, « L'activité de « facilitateur » dans les services publics au Cameroun : cas du Ministère des finances, mémoire de Master, Université de Yaoundé I.
AFD, 2010. Cadre d'intervention transversal (CIT) Migrations internes et internationales 2010-2013 », AFD.
ALCOLEA-BURETH, A.-M., 2004. Pratiques et théories de l'économie solidaire. Essaie de conceptualisation, Paris, L'Harmattan.
APOSTOLIDES, J. M., 1981. Le roi-machine : spectacle et politique au temps de Louis XIV, Paris, Minuit.
BAYART, J.-F., 1989. L'État en Afrique, la politique du ventre, Paris, Fayart.
BECKER, G., juin/septembre 1993. « Voir la vie de façon économique », Journal des économistes et des études humaines, Vol 4, No 2 et 3.
BUCREP, RGPH3, 2005. « Activités économique de la population », Vol. 2, Tome 3, Yaoundé, BUCREP.
BUCREP, RGPH3, Yaoundé, BUCREP, 2005.
CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., 1977. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil.
DAES, 2015. World Urbanization Prospects, The 2014 Revision – Highlights. Nations Unies, New York, disponible à l'adresse : http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf, repris par l'OIM.
DINDJEKE, L. B., 2017. « Jeunes et culture de la rue à Yaoundé », mémoire de Master, Université de Yaoundé I.
DUMONT, R., 1969 (rééd.). L'Afrique noire est mal partie, Paris, Seuil.
EBALE NDEME, C. L., 2017. « Bureaucratie publique et féminisme au Cameroun : les défaillances d'une politique axée sur la « bonne gouvernance » par l'approche genre, dans quelques services centraux de ministères », mémoire de Master, Université de Yaoundé I.
ELA, J.-M.
- 1982. L'Afrique des villages, Paris, Karthala.
- 1983. La ville en Afrique noire, Paris, Karthala.
- 1990. Quand l'État pénètre en brousse : les ripostes paysannes à la crise, Paris, Karthala.
- 1994. Afrique. L'irruption des pauvres. Sociétés ingérence, pouvoir et argent, Paris, L'Harmattan.
- 1998. Innovations sociales et renaissance en Afrique noire. Les défis du "monde d'en-bas", Paris, L'harmattan.
- 2006. Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique, Paris, Karthala.

ESSALA, B, 2018. « Jeux d'argent et changement social à Yaoundé », mémoire de Master, Université de Yaoundé I.
FANON, F. (1952). Peau noire, masques blancs. Paris. Seuil.
FANON, F. (1984). Les damnés de la terre, Paris, Nathan.
GABRIELLI, L., Avril 2013. « Rapport EUNOMAD 2012. Migration, développement et intégration en Europe », Paris, EUNOMAD.
GEORGOPOULOS, C., 1977. La démocratie en danger, L.D.G.D.
GESCHIERE, P., 1995. Sorcellerie et politique au Cameroun, Paris, Karthala.
INS, ECAM4, 2014, « Pauvreté, mobilité résidentielle et migrations au Cameroun », Yaoundé, INS.
INS, ECAM4, Yaoundé, INS, 2014. « Profil de pauvreté monétaire », Yaoundé, INS.
JELLAB, A., 2012. Le travail d'insertion en mission locale, Paris, L'Harmattan.
LABBENS, J., 1978. Sociologie de la pauvreté. Le Tiers-monde et le Quart-monde, Paris, Gallimard.
Management, sept-oct. 2016. « Le nouveau guide du manageur. 100 pages de conseils pratiques », Hors-Série.
MBELE, C. R., 2010. Essai sur le postcolonialisme en tant que code de l'inégalité, Yaoundé, Clé.
MIDA, 2004. La mobilisation des africains de la diaspora pour le développement de l'Afrique, Migration et développement, Genève.
MIMCHE, H. et KAMDEM, P., 2016. Émigration internationale au Cameroun. Des enjeux nouveaux aux nouvelles figures, Paris, L'Harmattan.
MORENO, M. et MANVILLE, C., 2010. « Introduction à l'analyse des organisations », IAE-UT1,
MOUAFO NGATOM, S. H., Oct. 2006. « Initiative PPTE et la lutte contre la pauvreté au Cameroun : une analyse sociologique. Mémoire de DEA, Université de Yaoundé I.
NGA NDONGO, V.,
- 1987. Information et démocratie en Afrique. L'expérience camerounaise, Yaoundé, SOPECAM.
- 2015. Leçons de sociologie africaine, Paris, L'harmattan.
- 2016 a. Dynamiques sociales en Afrique noire. Chantiers pour la sociologie africaine, Paris : L'harmattan,
- 2016 b. Problématique de la renaissance en Afrique. Le continent noir face au défi de l'impérieuse émergence, Paris, L'harmattan,

NGA NDONGO, V. et KAMDEM, E. (dir.), 2010. La sociologie aujourd'hui : une perspective africaine, Paris, L'Harmattan.

NGUEULIEU, É. P.,

- 2017, « Dynamique de l'émigration interne et développement au Cameroun. Une étude à partir de la région de l'Ouest-Cameroun », Thèse de Doctorat/Ph.D en Sociologie, Université de Yaoundé 1, en attente de soutenance après expertises favorables.
- mai 2017, NGUEULIEU, É. P. et KOUAYEP, B. L., « Audit social et sciences sociales au Cameroun : pertinence et valorisation en contexte de développement durable et d'interdisciplinarité », In Acte de la 19e Université du Printemps d'audit social et 3e Rencontres internationales des sciences du management, sous le thème « Responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise : l'apport de la fonction RH et de l'audit social », Marrakech, pp. 482-495.
- 2016 a « Comprendre les itinéraires et l'amplification de l'émigration internationale des Africains, au travers de la dynamique de l'émigration interne : approche de la sociologie africaine ». In NGA NDONGO V., 2016 a, pp. 89-106.
- (2016 b), « Les associations de développement à l'heure des objectifs du développement durable. Entre quête de visibilité, pouvoir et argent, et ripostes à la crise en contexte de renaissance ». In NGA NDONGO V., 2016 b, pp. 105-128.

OIM, 2015. État de la migration dans le monde 2015, « Les migrants et les villes : de nouveaux partenariats pour gérer la mobilité », Genève, OIM.

ONU-Habitat, 2009. State of the World's Cities Report 2008/2009: Harmonious Cities. ONU-Habitat, Nairobi. Disponible à l'adresse : http://unhabitat.org/books/state-of-the-worlds-cities-20082009-harmonious-cities-2.

PERROW, C. 1972. Complex organization: A critical Essay, Glenview, Scott, Foresman and Co.

PERRUCHOUD, R.,2007. Glossaire de la migration, Série Droit international de la migration No 09, Genève, OIM.

PNUD, 2009. Rapport mondial sur le développement humain 2009. Lever les barrières : mobilité et développement humain, New York, US Plaza.

PNUD-Cameroun, 1998. « Rapport sur le développement humain. La pauvreté au Cameroun », Yaoundé, PNUD.

REA, A. et TRIPIER, M. 2003. Sociologie de l'immigration, Paris, La Découverte.

SCHWARTZENBERG. R. G., L'État-spectacle. Essai sur et contre le "star-system" en politique, Paris, Flammarion.

TRANSITION DIGITALE ET RECONFIGURATION DES METIERS DANS LES ORGANISATIONS : *LE ROLE DU MANAGER DE TRANSITION*

Emmanuel OKAMBA
Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion
UFR Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris Est, Marne La Vallée
okamba@univ-mlv.fr

Résumé
La transition digitale reconfigure les emplois et génère des nouveaux métiers dont les profils restent à définir. Elle repose sur une innovation destructrice, liée à la maîtrise des cinq sauts numériques dans laquelle, les emplois à faible empathie sont automatisés et les plus empathiques se reconfigurent pour laisser émerger les métiers à visage humain. Le Manager de Transition est l'un des vecteurs de cette innovation.

Mots clés
Transition Digitale, Manager de Transition, Robotisation, Disruption.

Abstract
The digital transition reconfigures jobs and generates new jobs whose profiles have yet to be defined. It is based on a destructive innovation, linked to the mastery of the five digital jumps in which jobs with low empathy are automated and the most empathetic reconfigure to let emerge trades with a human face. The Transition Manager is one of the vectors of this innovation.

Keywords
Digital Transition, Transition Manager, Robotization, Disruption.

Introduction
La digitalisation des économies est un puissant levier de création des richesses, dès lors que les organisations opèrent efficacement leur transition digitale en maîtrisant les cinq sauts numériques : les télécoms, les services financiers mobiles, l'e-commerce, l'e-gouvernement et l'économie des plateformes collaboratives. Elle repose sur l'innovation destructrice, au sens de la disruption, approche stratégique consistant à identifier les conventions culturelles dominantes puis à les mettre en question pour construire et mettre en œuvre une nouvelle approche plus adaptée au contexte (Dru, 1997). La robotisation et l'informatisation des tâches les plus pénibles et rébarbatives nécessitant moins de relations empathiques dans l'organisation, libèrent l'homme et améliorent la productivité du travail. Plus un métier nécessite moins de relations empathiques, plus il a des chances d'être automatisé pour laisser émerger un métier plus empathique. La transition digitale humanise le travail en améliorant les relations empathiques et l'efficacité dans l'organisation.
Nous voulons développer cette idée en nous basons sur les données de l'étude de l'Université d'Oxford (Frey, Osborne, 2013) et du Cabinet de Conseil Deloitte qui ont développés un outil mesurant la probabilité qu'un emploi disparaisse du fait de la robotisation sur un échantillon de 702 emplois américains d'une part, de d'autre part, des données du baromètre de la Fédération Nationale du Management de Transition de 2016 auprès d'un panel de 1 200 entreprises françaises ayant eu recours au Manger de Transition par l'intermédiaire des 15 Cabinets de recrutement des Managers de Transition. Nous complétons ces données par celles issues de la première édition du baromètre de Deloitte (2018) sur la « Maturité digitale

des entreprises africaines », issues des déclarations de 400 personnes (Digital Pioneers) dans 7 pays francophones. Après avoir présenté l'état de l'art de la théorie de l'empathie de l'emploi, nous analyserons l'influence de la digitalisation sur l'emploi en Occident et en Afrique.

1. Etat de l'art de l'empathie de l'emploi

Selon Pacherie (2004), par empathie on désigne la capacité qu'un individu à se mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il éprouve. Pour Rogers (1961), l'empathie consiste « *à saisir, avec autant d'exactitude que possible, les références internes et les composantes émotionnelles d'une autre personne, et à les comprendre comme si on était cette autre personne* ». L'empathie consiste donc à concevoir rationnellement le processus de connaissance d'autrui, d'accéder à sa vie mentale, pourtant imperceptible en tant que telle. Elle implique une sorte de projection de soi dans une relation avec autrui comme l'indiquent, Narme et al. (2010) pour qui l'empathie est : « *une capacité fondamentale dans les relations interpersonnelles, qui implique à la fois une composante émotionnelle (contagion émotionnelle) et une composante cognitive (TDE, régulation…)* ». Son rôle central dans les interactions sociales est que la personne empathique prenne part à l'émotion éprouvée par autrui, en partageant sa souffrance ou plus généralement son expérience affective. L'empathie s'oppose alors à la sympathie qui met en jeu des fins altruistes et suppose l'établissement d'un lien affectif avec celui qui en est l'objet. L'empathie, en revanche, est un jeu de l'imagination qui vise à la compréhension d'autrui et non à l'établissement de liens affectifs. Elle se manifeste comme l'indique Lipps (1979) par « *un mécanisme d'imitation inconsciente et automatique d'autrui, de sa posture, de sa mimique, qui permet de réactiver en soi le souvenir d'une émotion analogue à celle ressentie par autrui* ». Ce mécanisme lui permet de distinguer quatre formes d'empathie : l'empathie aperceptive générale, tendance humaine à projeter de la vie dans les formes et à s'incorporer en elles. Elle est complémentaire de l'empathie empirique ou d'animation de la nature qui est la réalisation de cette tendance générale en relation avec une forme donnée qui la détermine. Ces deux premières formes d'empathie reposent sur le génie algorithmique ou émotionnel fondement de la dimension esthétique qui rythme l'imitation inconsciente et automatique. La troisième forme est « l'empathie d'états d'âme » qui relève de la capacité de produire un état psychique correspondant au caractère de la forme expérimentée. La quatrième concerne la relation avec d'autres êtres humains et rend intelligibles tant leur apparence sensible que leurs manifestations vitales. Ces deux dernières catégories d'empathie reposent sur le génie génétique fondement de la dimension cognitive. Ces deux dimensions interagissent et l'influence le rendement du travail.

Dans la recherche de l'efficacité, l'école classique a, depuis Taylor (1916), exclu les relations humaines empruntent d'empathie cognitive de l'organisation scientifique du travail. L'idée directrice de Taylor était qu'il est possible d'augmenter le rendement de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et de le gratifier, en conséquence, de meilleurs salaires. L'élimination de la fatigue au travail conduit à développer davantage le génie algorithmique que le génie génétique de l'ouvrier, à travers la mécanisation des tâches pour optimiser son comportement, afin d'obtenir le rendement le plus élevé possible. Elle conduit à la robotisation de l'ouvrier qui exécute les tâches programmées dénouées d'empathie cognitive. Cette pensée « lean », ou d'une gestion sans gaspillage, permet d'identifier les sources de valeurs pour les clients internes et externes et à éradiquer toutes les autres sources de non-valeur. Elle touche aussi, les tâches programmables de l'employé de bureau ou du bureaucrate (Weber, 1964) et celles du cadre (Fayol, 1911) qui évoluent vers cette logique de la recherche de l'efficacité par l'automatisation des tâches nécessitant moins de relations empathiques. Les travaux sur l'effectivité du travail ou la satisfaction au travail de Mayo (1933), ont montré que les conditions matérielles des ouvriers augmentent davantage le rendement que si la relation d'emploi améliore davantage leur empathie cognitive que leur empathie esthétique. L'immersion du digital dans l'organisation du travail influence la relation d'emploi et redéfinie un nouvel équilibre entre l'empathie cognitive et l'empathie esthétique. Elle s'exprime par le recours croissant aux technologies de types intelligence artificielle, analytique prédictive, cloud et Internet des Objets, des disruptions surviennent et remodèlent, l'entreprise jusqu'aux méthodes de travail de ses équipes. Les DRH se concentrent sur l'accélération de l'innovation et de la croissance, tout en réduisant les risques en pilotant la transformation du métier dans une nouvelle relation d'emploi.

1) La nouvelle relation d'emploi : La relation d'emploi est une transaction ayant une valeur économique susceptible de prendre des modalités diverses, régissant les rapports entre les apporteurs d'inputs (par exemple entre employeurs et salariés, entre mandants et mandataires, ...). Parmi ces modalités, le contrat de travail établit entre un employeur et un employé, agents particulièrement opportunistes et doués de rationalité limitée, fixe le cadre et les structures du contrôle (subordination économique et/ou juridique) entre les parties pour maîtriser l'efficacité et l'efficience au travail. Dans ce contrat, chaque partie a des droits et des obligations vis-à-vis de l'autre. L'approche néoclassique (Simon, Teznas Du Montcel (1978), Amadieu et Groux (1997)), applique les principes du marché à cette relation sous deux hypothèses :

l'homogénéité du travail et la transparence de l'information. La première hypothèse permet d'assimiler le travail à une marchandise et de considérer le marché du travail comme un espace fluide où le salaire représente le prix de ce travail obtenu par l'équilibre de l'offre et la demande de travail. La deuxième évoque l'idée de la perfection de l'information qui rendrait claire le lien entre les parties. Le contrat complet éliminerait alors toute incertitude liée aux éventuels problèmes de démotivation, car le salaire serait un moyen pour maîtriser toute « flânerie » de l'ouvrier en suscitant sa participation. Tout comportement contraire à celui prévu dans le contrat serait détecté et sanctionné par l'employeur.
Cependant, la fluidité du marché de travail vue uniquement sous l'angle économique est réductrice, car le travailleur de la société du savoir ou de l'information est mobile. Il dispose des qualifications et des compétences ayant cours sur le marché et peut de ce fait, changer d'employeur pour profiter d'éventuel écart de salaire ou de conditions de travail plus favorables. Les comportements opportunistes du travailleur du savoir trouvent leur expression dans le « rapport d'autorité » que Simon (1951) développe dans sa théorie formelle de la relation d'emploi. Pour lui, le rapport d'autorité entre employeur et employé issu du contrat du travail, serait supérieur en termes de performance organisationnelle à une relation marchande d'achat et vente du travail entre ces deux parties.
Mais, ce qui est essentiel pour les parties dans ce rapport, c'est la procédure les conduisant vers un accord sur le choix de la quantité et sur le prix du travail. Une fois ce choix effectué et cet accord conclu, le contrat est sensé s'exécuter sans coût supplémentaire, car chaque partie est tenue de respecter ses engagements faute de sanctions. Mais, la rationalité de l'employeur et de l'ouvrier est une rationalité limitée en termes de qualité et de quantité de l'information et de modèle nécessaire pour la traiter.
Ainsi, la transition digitale bouleverse les fondements de l'organisation du travail. Le travailleur du savoir, quelle que soit sa catégorie socioprofessionnelle passe du statut de simple facteur de production, de coût et de variable d'ajustement qu'il faut optimiser et contrôler les tâches et les responsabilités, à la ressource humaine qu'il faut équilibrer son empathie esthétique et son empathie cognitive. Le travailleur du savoir qui est aussi mobile et autonome que les complexes faisceaux d'informations qu'il gère, est devenu une variable stratégique, un capital que l'employeur est appelé à valoriser en relation avec la stratégie de développement de l'organisation. Drucker (2000) relève à ce propos que : « *Les travailleurs du savoir ne sont pas des « subordonnés » ; ce sont des « associés »* (partenaires). *Car une fois accomplie son apprentissage, le travailleur du savoir est tenu d'en savoir davantage, concernant son travail, que son propre patron – si non il n'est bon à rien. En fait, être plus compétent sur son travail que n'importe qui d'autre dans l'organisation fait partie de la définition même du travailleur du savoir ».* L'ouvrier de l'ère du digital bénéfice des connaissances et des progrès technologiques de son temps. Il travaille sur des nouvelles formes de machines (machines à commande numérique, robots, ordinateurs, tablettes, ….) et dans les usines de plus en plus complexes (usines flexibles) qui nécessitent non seulement de la qualification, mais des compétences et des qualités humaines spécifiques renouvelables en permanence. C'est agent intelligent qui travaille sur des machines intelligentes est acteur de son job. Il est connecté en permanence au réseau d'information que le *knowlege management* ou la gestion des connaissances alimente et lui permet d'optimiser son travail.
2) Le partage des connaissances et la valorisation de l'intelligence : La gestion des connaissances est une démarche managériale pluridisciplinaire, regroupant l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances dans les organisations (Constantinescu, 2009), Prax, 2012)). Ces connaissances sont créées par l'entreprise elle-même (intelligence artificielle) ou acquises de l'extérieur par le biais de l'intelligence économique. Elles permettent à l'agent intelligent de reconquérir la fonction d'Intelligence cognitive de l'ouvrier que l'Organisations Scientifique du Travail de Taylor avait attribué à l'ingénieur. Cette réappropriation de l'Intelligence par l'ouvrier conduit à l'équilibre entre l'empathie esthétique et l'empathie cognitive qui favorise l'autonomie et le progrès pour créer davantage de la valeur.

2. La Digitalisation des organisations et la reconfiguration des métiers

Selon une étude du cabinet américain Wagepoint (2015) : 60 % des métiers qui seront exercés en 2030 n'existent pas encore. Dans le même temps, la robotisation et l'informatisation conduisent à l'automatisation des tâches les plus pénibles et rébarbatives pour améliorer la productive du travail à tous les niveaux de la hiérarchie. L'OCDE (2016) estime à 9 %, les emplois qui présentent un risque élevé d'automatisation (plus de 70 % des tâches) et à 25 % ceux qui seront considérablement modifiés par l'automatisation (plus de 50 % des tâches).
En 2013, les chercheurs de l'Université d'Oxford (Frey, Osborne) et le Cabinet de Conseil Deloitte ont développé un outil qui mesure la probabilité qu'un travail disparaisse du fait de la robotisation. La méthodologie adoptée évalue chaque métier à partir de 9 critères ou qualifications professionnelles les moins accessibles aux robots : clairvoyance sociale, négociation, persuasion, assistance aux autres, originalité, sens

artistique, dextérité des doigts, dextérité manuelle et nécessité de travailler à l'étroit. Moins un métier nécessite ces qualifications, plus il a de chances d'être robotisé dans le futur. Plus un métier nécessite ces qualifications plus il sera moins robotisé. Les 702 métiers américains étudiés, avec une probabilité d'informatisation comprise entre 0 et 1 à un horizon d'une ou deux décennies, ont été classés en 3 catégories : 33% des travailleurs en probabilité d'informatisation faible (< 0,3) ; 19% en probabilité moyenne (entre 0,3 et 0,7) et 47% en probabilité haute (> 0,7). Les auteurs ont établi le top 20 des métiers les plus menacés par la robotique avec une probabilité de plus de 96% d'être digitalisés. Les 20 moins menacés par la digitalisation avec une probabilité de moins de 2% empathie cognitive) (Tableau n°1).

Tableau n°1 : Évolution des métiers selon leur degré d'empathie

Les métiers les plus menacés

Rang	Métier	Pourcentage de chance de disparition
1	Démarcheur téléphonique	99,0%
2	Dactylographe	98,5%
3	Secrétaire juridique	97,6%
4	Gestionnaire de compte financier	97,6%
5	Peseur, niveleur ou trieur	97,6%
5	Testeur ou inspecteur	97,6%
7	Administrateur des ventes	97,2%
8	Expert comptable	97,0%
8	Responsable financier	97,0%
10	Employés d'assurance	97,0%
11	Employés de banques	96,8%
11	Employés d'administration financière	96,8%
13	Directeur d'ONG	96,8%
13	Responsable administratif au niveau local	96,8%
15	Bibliothécaire	96,7%
16	Assembleur	96,7%
17	Opérateur dans l'industrie du bois et du papier	96,5%
18	Opérateur de communication	96,5%
18	Standardiste	96,5%
20	Opérateur dans l'industrie textile	96,1%

Les métiers les moins menacés

Rang	Métier	Pourcentage de chance de disparition
1	Conseiller en éducation	0,4%
2	Tenancier de bar	0,4%
3	Hôteliers	0,4%
4	Orthophoniste	0,5%
5	Employés de l'éducation	0,7%
6	Responsable de services de santé	0,7%
7	Psychologue	0,7%
8	Autres thérapeute	0,7%
9	Responsable de services sociaux	0,7%
10	Professeur	0,8%
11	Professeur du secondaire	0,8%
12	Infirmière	0,9%
13	Sage-femme	0,9%
14	Analyste TI et administrateur système	1,1%
15	Éducateur spécialisé	1,2%
16	Ergothérapeute	1,2%
17	Professionnel de la santé	1,2%
18	Pédicure	1,2%
19	Pharmacien	1,2%
20	Directeur des ventes et du marketing	1,4%

D'après Carl Benedikt Frey et Michael Osborne (2013), opt. cité

Les métiers d'éducation, d'intelligence sociale, de santé et tout métier où l'humain et sa compréhension jouent un rôle essentiel, les robots sont disqualifiés au profit de l'homme. Ce sont les métiers dominés par l'empathie esthétique que par l'empathie cognitive. Les seconds métiers sont ceux dominés par l'empathie cognitive qu'esthétique où, la créativité de l'homme et son ingéniosité deviennent les critères humanisant les relations humaines dans les organisations, tels que les métiers les moins empathiques sont compensés par l'émergence de nouveaux métiers plus empathiques.
Cependant, 4 ans après la parution de cette étude, Morissea (2017) a refait le bilan des 172 emplois américains les plus menacés dont la probabilité de digitalisation était supérieure à 90% entre 2013 et 2016. La destruction de l'emploi n'a pas lieu. Au contraire, le nombre d'emplois relevant de ces métiers a augmenté de 4,4% en 3 ans. Sur les 172 métiers différents, 57% ont vu leurs effectifs progresser. Ce taux est relativement proche de celui de l'emploi américain dans son ensemble qui est au total de +5,9%. Il permet d'établir le top 10 des emplois hautement menacés qui croissent le plus vite, et le top 10 de ceux qui déclinent rapidement (Tableau n°2). Les métiers en développement sont les plus empathiques comme ceux de la restauration (en cuisine comme en salle), et les métiers en repli sont les moins empathiques comme les postes de bureau et de support administratif qui sont de plus en plus informatisés.
Tableau n°2 : Évolution des métiers menacés par la digitalisation

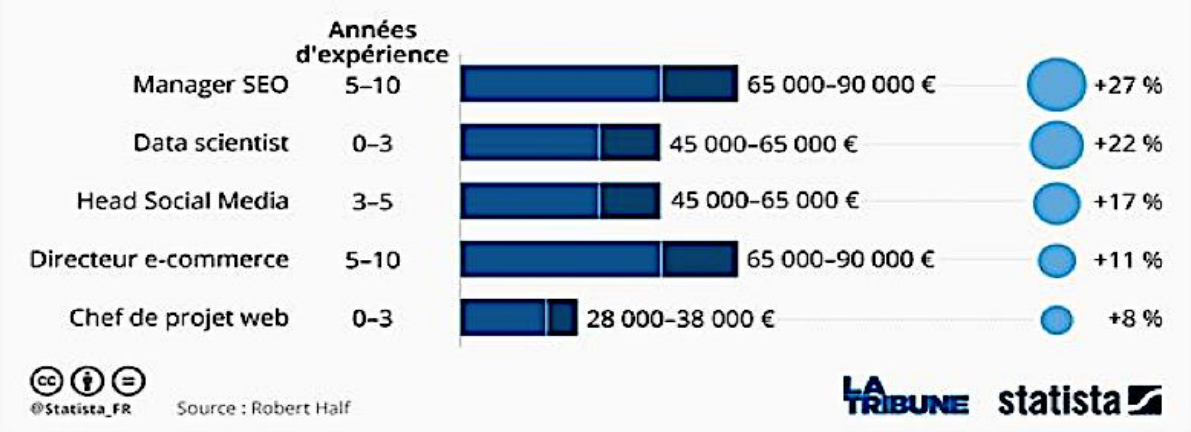
Occupation	Computerization probability	2013 employment (in th)	2016 employment (in th)	Growth rate
Cement Masons and Concrete Finishers	0.94	142	174	23%
Production Workers, All Other	0.92	207	252	22%
Molding, Coremaking, and Casting Machine Setters, Operators, and Tenders	0.95	125	146	17%
Insurance Claims and Policy Processing Clerks	0.98	236	274	16%
Cooks, Restaurant	0.96	1,058	1,217	15%
Combined Food Preparation and Serving Workers, Including Fast Food	0.92	3,023	3,426	13%
Parts Salespersons	0.98	221	249	12%
Hosts and Hostesses, Restaurant, Lounge, and Coffee Shop	0.97	361	404	12%
Medical Records and Health Information Technicians	0.91	181	200	11%
Counter Attendants, Cafeteria, Food Concession, and Coffee Shop	0.96	452	500	11%
Data Entry Keyers	0.99	208	195	-6%
Payroll and Timekeeping Clerks	0.97	170	160	-6%
Meat, Poultry, and Fish Cutters and Trimmers	0.94	161	150	-7%
Telemarketers	0.99	232	215	-7%
Order Clerks	0.98	200	177	-12%
Legal Secretaries	0.98	221	191	-13%
File Clerks	0.97	153	131	-14%
Machine Feeders and Offbearers	0.93	106	88	-17%
Bill and Account Collectors	0.95	369	299	-19%
Switchboard Operators, Including Answering Service	0.96	118	91	-23%

Source : Frey & Osborne, 2013; US Bureau of Labor Statistics, 2013 and 2016 Occupational Employment Statistics

Un rapport de Dell et l'Institut pour le Futur, Think Thant Californien (Acemoglu, Restrepo, 2017), auprès de 4000 décideurs de haut rang autour du monde, estime que la moitié d'entre eux ne savent à quoi ressemblera leur industrie d'ici trois ans ; 45% d'entre eux craignent d'être « obsolètes » d'ici trois à cinq ans ; alors que l'Intelligence Artificielle créera 21 millions d'emplois d'ici 2030 dont 73% dans le numérique. Les robots ont détruit jusqu'à 670.000 emplois dans l'industrie manufacturière américaine entre 1990 et 2007. Un robot détruit cinq à six emplois pour 1.000 ouvriers.

Une étude du MIT, montre les cinq profils de métiers émergents dès 2018 (Tableau n°3) : Technicien en énergie renouvelable, le Coach des robots (20 000 emplois), l'Ingénieur en Intelligence Artificielle et Vidéaste des jeux vidéos (25 000 emplois), Soignant en Intelligence Artificielle (entre 426.000 et 754 000 emplois), ouvriers du web (45 et 90 millions personnes). Ces travailleurs du savoir travailleront davantage en « freelance », sans poste fixe, cumulant différentes missions auprès d'employeurs multiples.

Tableau n°3 : Évolution des métiers émergents et leurs salaires bruts de 2017 à 2018



À l'heure de la transformation numérique et de la dématérialisation et optimisation des données, certains profils sont particulièrement recherchés. (Crédits : Statista*.)

SEO (Search Engine Optimization)

Enfin, une enquête de Hellowork.io (2017), auprès de 1258 professionnels du digital dont 47% des hommes et 53% des femmes, montre que 61% des professionnels du digital sont heureux, mais seulement 10% d'entre se sentent très heureux. Ils se sentent reconnus dans leur métier à 51%. Mais, 26% d'entre eux estiment que leur travail n'a pas de sens. Ils subissent à 48% du stress lié à la charge de travail (55%), aux objectifs trop élevés (53%), aux conflits avec les collègues ou la hiérarchie (36%), à la nécessité d'être

connecté en permanence (32%) et aux conflits liés aux valeurs (éthique, 27%). Les métiers de bizdev (62%) et de chef de projet (57%) sont les plus stressants, à l'inverse des métiers du design (41%) et de l'acquisition (38%). Ces facteurs de stress poussent 42% des répondants à envisager une reconversion vers un métier n'ayant aucun rapport avec le web : 10% y réfléchissent dès aujourd'hui, 32% pour une reconversion à plus long terme. Cette tendance touche l'ensemble des professionnels du digital, quels que soient leur métier, leur genre et leur lieu de travail.
Les critères qui déterminent le mieux leur bonheur au travail sont les missions qu'ils exercent (67%), l'équipe avec laquelle ils travaillent (63%), la rémunération qu'ils perçoivent (60%), le cadre de travail (40%), le management (36%) et les perspectives d'évolution (25%). Les hommes sont particulièrement attentifs à leur rémunération (64%) avant de penser à leurs missions (60%) et leur équipe (60 %), tandis que les femmes s'intéressent d'abord à leurs missions (73%), puis à leur équipe (67%) et leur rémunération (56 %). Si 84% des professionnels du web interrogés aiment leur métier, 66% aiment leur entreprise et 80% apprécient leur secteur d'activité. Les métiers les plus appréciés par leurs pairs sont : SEO, SEA (90%), Community manager (89%), les métiers de la communication (89%), les métiers du marketing (87%), Designer (84%), Développeur (80%), Chef de projet (79%) et Business Developer (77%). Tous ces nouveaux métiers se développent dans les organisations de plus en plus digitalisées. Selon le rapport sur le développement de la Banque (2016), le nombre d'internautes à travers le monde a triplé depuis 2005 pour atteindre 3,2 milliards d'utilisateurs, laissant 60% de la population mondiale sans accès à l'Internet à travers la planète.

2.1. La fracture digitale :

En Afrique, seuls 20 % de la population ont accès à Internet contre environ 75 % en Europe et 32 % en Asie. Mais, l'Afrique est le deuxième plus grand marché des technologies mobiles au monde, derrière l'Asie-Pacifique, avec 12 % des abonnés uniques mondiaux, demeure paradoxalement, le continent le moins couvert par le digital. La croissance des technologies numériques mobiles a permis de pallier l'insuffisance des infrastructures terrestres. La faible extension des réseaux, le coût élevé d'accès au service favorisent des offres faiblement adaptées aux enjeux locaux qui cachent une fracture digitale entre les ménages, les entreprises et les administrations. On compte 1% des enfants africains qui quitte l'école avec des compétences de base en programmation. Dans ces conditions, la promotion des postes nécessitant des compétences numériques adéquates est incertaine.
Or, l'Afrique compte 17000 km de câble sous-marin d'une capacité potentielle de 12,8 Tb/s grâce à la technologie 100 Gb/s, relient le continent à Internet par 117 hubs digitaux entre la France et l'Afrique du sud. L'accès à l'internet à haut débit varie entre 2 à 173 $ le gigabit de données par mois, alors que 74 réseaux 4G existent. Les téléphones portables à bas coût dont les prix de vente sont passés à 160 $ en moyenne en 2015 contre 230 $ en 2012 ont amélioré le taux de pénétration de la téléphonie mobile de 5 % en 2003 à 73 % en 2014. L'utilisation des smartphones passera de 18% en 2015 à 50% d'ici 2020. L'internet apportera 10% de croissance du PIB africain d'ici 2025 (Deloitte 2017). Le projet américain One Laptop Per Child, lancé dans plusieurs pays africains en 2005, équipe à bas coût les écoles en ordinateurs portables. Il a permis à 2 millions d'éducateurs et d'élèves d'avoir 2,4 millions d'ordinateurs au prix d'environ 200 $ l'unité avec une plate-forme pédagogique libre. La création des incubateurs favorise le développement des start-ups. La convention de l'Union Africaine sur la protection des données personnelles permet aux grands groupes internationaux de s'implanter en Afrique comme Orange et son Orange Money ou Safaricom et son service M-Pesa qui facilitent les transferts d'argent internationaux. L'Afrique réalise 52% des transactions mondiales via le téléphone portable (Deloitte, 2017).

2.2. Faible consolidation des cinq sauts numériques :

En Afrique, la transition digitale est freinée par la faible consolidation des cinq sauts numériques au niveau:
- des ménages : 11 % des ménages connectés qui possèdent souvent plusieurs cartes prépayées, cumulent 965 millions de SIM à la fin 2015. Ce nombre atteindra 1,3 milliard vers 2020. Le taux de pénétration d'internet en Afrique subsaharienne est passé de 1,22 % en 2006 à 10,84 % en 2014, quand dans les pays développés il est passé de 60% à 80% ;
- des entreprises : Une étude réalisée par McKinsey (2013) estime la contribution de l'Internet au PIB africain à 300 milliards $ en 2025, et 75 milliards $ chaque année par le commerce en ligne et 300 milliards $ de gains de productivité seront accomplis dans les secteurs clés. En 2014, sur un panel de 2 300 entreprises dans 6 pays africains (Ghana, Kenya, Ouganda, RDC, Tanzanie, Zambie) « les entreprises qui ont recours à internet affichent des taux de productivité 3,7 fois supérieurs à celles qui l'utilisent pas ». Cette divergence dans l'intensité de l'utilisation de l'Internet par les entreprises s'observe à l'intérieur d'un même secteur selon les pays. La part de la fabrication et des services varie de 22% en Tanzanie à 73% au Kenya. Parmi les entreprises manufacturières au Kenya, 41% sont habituées à gérer leurs stocks, contre 27% en Zambie et seulement 6 pourcent en Ouganda. Dans les services 41% au Kenya et en

Zambie, 12% en Ouganda et 8% en République Démocratique du Congo et en Tanzanie. Ces performances sont limitées par le prix élevé de l'abonnement aux offres internet qui cache la difficulté des pays à surmonter le coût de la construction des « 1 000 derniers kilomètres d'infrastructures » qui permettraient d'amener le réseau jusqu'aux usagers finaux. L'enclavement majore de 232 $ le coût moyen mensuel d'accès à internet. Le prix d'une connexion internet haut débit en parité de pouvoir d'achat est en moyenne de 206,61$ par mois sur les côtes, contre 438,82 $ en moyenne dans les pays enclavés du continent, quand ce coût n'est que 8,53 $ par mois en moyenne dans les pays de l'OCDE.
En Afrique, neuf startups sur dix meurent sans avoir pu bénéficier d'un accompagnement en coaching et en financement, alors qu'ils y sont les nouveaux leviers incontournables de la création des PME, des nouveaux métiers et de la création de milliers d'emplois. Selon Deloitte (2018), les principaux domaines où les entreprises africaines utilisent l'intelligence artificielle sont : 44% détection des intrusions de sécurité ; 41% résolution de problèmes technologiques ; 34% évaluation de la conformité interne ; 19% prévisions des achats ; 17% opérations financières et 16% améliorations du placement média. 66% des cadres interrogés estiment que le numérique représente une chance pour les entreprises et organisations africaines, quels que soient leur secteur, leur taille et leur activité. Dans ces entreprises de moins de 50 à 10.000 salariés réalisant le chiffre d'affaires de 5 millions à plus de 500 millions €, plus de 67% des DP estiment que le digital aura un impact élevé sur leur organisation ainsi que sur leur activité. Dans le public, cette estimation s'élève à 77%. Plus de 54% des DP estiment avoir réussi à minimiser les processus manuels de ses employés grâce à des initiatives digitales, et 65% des DP déclarent disposer de systèmes efficaces et simples à utiliser. Ils ont déjà implanté des initiatives digitales (nouveaux types de canaux de vente, paiement mobile, etc.), et ce dans l'objectif d'améliorer ou adapter ses produits et services à plus de 80%. 66% sont en cours d'expérimentation de nouveaux canaux de vente et/ou d'interaction digitaux (social commerce, applications mobiles, in-store digital). L'objectif principal déclaré est d'accroître la base des clients/prospects et de renforcer le volume de données clients à analyser/monétiser. A 29% ils utilisent la démarche Top down, 26% Bottom UP, 26% des expérimentations ou pilotes et à 22% des équipes fonctionnelles transversales. 63% disposent des compétences internes pour réaliser les projets. Ils envisagent de développer des projets de e-learning de 12 milliards $ en 2017 et 56,6 milliards $ en 2021 ;
- des administrations : plus d'une vingtaine de pays ont mis en place des registres de cartes d'identité et électoraux biométriques. La dématérialisation des documents s'observe dans les programmes de l'e-Nantis de l'Afrique du Sud pour l'enregistrement des voitures, dans celui de la carte Chifa algérienne, du projet e-Healthcare du Gabon, qui a modernisé le système d'assurance maladie du pays en délivrant des cartes de santé, et du programme SMS for Health de la Gambie, de la dématérialisation des procédures douanières au Sénégal.

Ainsi, le digital rapproche l'offre de la demande, l'administration du citoyen. Son développement nécessite des infrastructures performantes et des faibles coûts des services pour passager de la consommation numérique de masse à la production de contenus et de services à forte valeur ajoutée.
L'irruption du digital dans les organisations africaines, liée à la connectivité du téléphone mobile pallie les insuffisances des réseaux physiques et des infrastructures, mais ne consolide pas les cinq sauts numériques, à cause du coût, malgré la présence permanente du Manager de Transition

3. Le rôle du métier du Manager de Transition

Crée dans les années 70 aux Pays-Bas sous le nom d'Intérim Manager, le métier de Manager de Transition est très répandu en Angleterre et dans le Nord de l'Europe ; alors qu'en France, il n'a commencé à se développer qu'à partir de 2000. Le Manager de Transition était au départ un cadre extérieur à l'entreprise qui remplaçait en urgence un cadre de l'entreprise lors d'un départ non anticipé. Il est devenu un gestionnaire du changement plus qu'un gestionnaire de crise, mis à la disposition des entreprises par des cabinets spécialisés, de façon temporaire. Il dispose d'un profil pointu et est expérimenté pour mener à bien un projet spécifique durant 6 à 9 mois à la tête d'une société ou d'une direction opérationnelle qui opère les nécessaires changements afin de gagner en performance. Il fait face aux évolutions brutales de l'environnement économique, technique, règlementaire et social, nécessitant la mise en œuvre des changements majeurs de direction et d'organisation. L'enjeu principal réside dans l'anticipation des mutations, la nécessité de la formation, l'acceptation de redevenir un débutant dans certains cas et l'ouverture à de nouvelles perspectives. Son profil re2.2.pose sur les points suivants :
Expérience solide : Les expériences professionnelles sont un facteur clé dans le métier du management de transition. Le profil recherché démontre au moins 15-25 années d'expérience professionnelle dans des postes à forte responsabilité ;
Mobilité : Les missions peuvent s'effectuer partout en France, ou à l'international ;

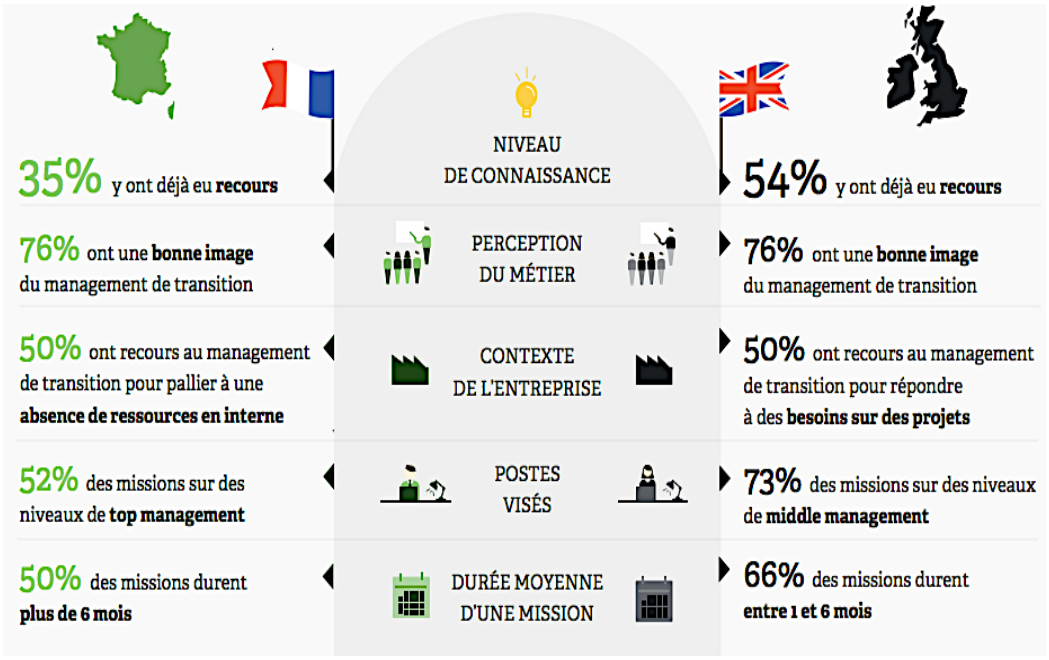
Adaptabilité : les entreprises qui ont recours au management de transition se trouvent dans des situations d'urgence et nécessitent un manager qui est opérationnel à 100% très rapidement ;
Leadership : capable de mobiliser les équipes dans des situations tendues. Par conséquent, une autorité naturelle est exigée ;
Orientation vers les objectifs et les résultats : Le Manager de Transition est un opérationnel capable de choisir rapidement la solution générant le plus de résultats. Il s'oriente clairement dans une logique de contribution et non plus une logique de pouvoir.

D'une manière générale, deux qualités majeures distinguent ce manager : la hauteur de vue, et la capacité à mettre en œuvre un plan d'action. Il exerce à la fois des missions de conseil et de cadre opérationnel supérieur, travaillant au niveau de l'exécutif ou en collaboration avec le Comité de Direction de l'entreprise pour générer davantage de valeur. C'est un poste à forte empathie. Sa rémunération varie entre 70 000 € et plus de 250 000 € par an.

Une enquête de Delville-Management (2006) sur 800 entreprises de France et du Royaume Uni, montre qu'à 76% ces entreprises ont une bonne image du Manager de Transition dans les deux pays. 35% des entreprises françaises ont eu recours à un Manager de Transition contre 54% au Royaume Uni ; 50% des entreprises en France l'emploie pour réguler une crise contre 50% au Royaume uni qui l'utilisent pour gérer les projets. Le poste visé est à 50% le top management en France et le middle management au Royaume Uni. La durée de mission est de plus de 6 mois en France à 50% contre 66% de moins de 6 mois Royaume Unis (Tableau n°4).

Ces résultats sont confirmés par les enquêtes de la Fédération Nationale des Managers de Transition (FNMT) de 2014 et 2016, montrent que les clients des Managers de Transition en France sont des PME et ETI, pour la majorité dans le secteur de l'industrie (54%), les Services 22%, le secteur non marchand 13% et la Distribution 11%. Les missions de gestion de crise sont passées de 30% en 2014 à 33% en 2016 ; dans le même temps, les missions de gestion de projet sont passées de 41% à 58%. Ces missions concernent à 92% la fonction de PDG ou DG, 89% la Direction des Ressources Humaines, 86% la Direction Administrative et Financière et 100% la Direction du Système d'Information.

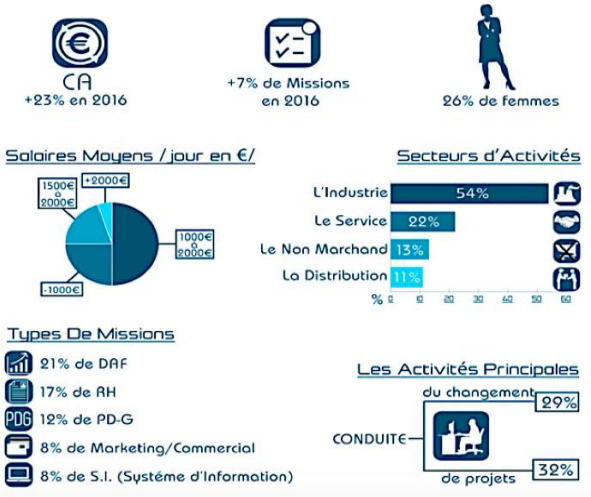
Tableau n°4 : Etude comparée du profil du Manager de Transition en France et au Royaume Uni en 2016



D'après : Delville-Management (2016)

Le baromètre de la FNMT de 2016 indique que sur 1200 dirigeants des entreprises interrogés (Tableau n°5), 86 % des dirigeants connaissent cette pratique, et 57 % y ont déjà eu recours. Les entreprises concernées comptent, pour 44 % d'entre elles, 500 à 5 000 salariés, pour 30 % de moins de 500 salariés, et pour 26 % plus de 5 000 salariés.

Tableau n°5 : Baromètre de la Fédération Nationale du Management de Transition de 2017



Source : D'après FNMT, 2017

Les missions sont confiées aux hommes à 74% contre 26% aux femmes. Parmi les dirigeants interrogés, 94 % d'entre eux ont une image positive du management de transition, dont 26 % une très bonne. La raison principale : de très bons résultats observés parmi les clients ayant fait appel à un Manager de Transition. Au final, 77 % des clients interrogés considèrent qu'ils ont eu une réponse appropriée à leur besoin. 58% des entreprises interrogées estiment que le management de transition est la solution appropriée pour conduire le changement de l'entreprise (30%) et pour gérer des projets (28%). 70% d'entre elles voient le management de transition comme un moyen de transformer l'entreprise.
En matière de chiffre d'affaires, le périmètre confié se chiffrait majoritairement entre 0 et 50 millions € dans l'Hexagone (66 %), et entre 0 et 60 M d'euros au Royaume-Uni (80 %). La durée des missions est en moyenne entre 4 et 12 mois. Les équipes encadrées comprennent de moins de 50 personnes (49 % en France et 51 % au Royaume-Uni). Ils n'étaient que 11 % en France et 9 % outre-Manche à gérer plus de 500 salariés au cours de leur mission. Mais, le portage salarial est préféré à 41%, supplantant largement le CDD (19%) et la création de structure SASU et EURL (40%).
En Afrique, ce sont les entreprises multinationales de tous les secteurs d'activités qui recherchent des Managers de Transition pour des fonctions variées. La plupart des missions s'effectuent auprès d'entreprises anglo-saxonnes ou françaises, et encore peu dans les firmes nationales africaines. Les profils recherchés ciblent une expertise pointue et une solide expérience professionnelle doublée d'une excellente connaissance de l'Afrique. Les cabinets de Management de Transition européens exigent aux cadres quinquagénaires ou retraités occidentaux, une vingtaine d'années d'expérience, dont une dizaine en Afrique pour une mission d'au moins un an. Ils font rarement appel aux compétences de la diaspora africaine, en raison de sa faible expérience dans les groupes internationaux. Quelques pays hôtes occidentaux financent des missions temporaires d'appui technique de la diaspora en Afrique. Le taux de retour des jeunes africains en Afrique est de 75% même si les pays d'origine ne leurs offrent pas toujours les possibilités de retour, alors qu'ils y ont à gagner en industrie. Comme l'indique, Dubertrand (2016), l'idéal est d'organiser un passage de relais, à travers un transfert de compétences dans le tandem composé d'un Manager de Transition européen aguerri et d'un jeune cadre africain qui prendra la suite à la fin de la mission.
L'enquête de Deloitte (2018) indique que 57% des DP interrogés déclarent avoir mis en place ou être en cours de déploiement d'une entité à même de les aider dans leur transformation digitale dont le responsable assure la fonction de Manager de transition. La Côte d'Ivoire est le pays le plus avancé dans ce domaine avec 62% des cas, suivie du Maroc (58%) et de la Tunisie (56%), du Bénin (54%), du Togo (47%), du Cameroun (44%) et de l'Algérie. Mais, 57% des DP estiment à seulement 1% du budget de leur organisation, la part affectée à la transition digitale.

Conclusion

L'objet de cette communication était de démontrer que la transition digitale repose sur une innovation destructrice de l'emploi. La robotisation et l'informatisation des organisations conduisent à l'automatisation des tâches les moins empathiques. La digitalisation améliore l'empathie de l'emploi en humanisant le travail. Moins un métier nécessite de relations empathiques, plus il a des chances de disparaître sous l'effet

de la digitalisation et de laisser émerger un métier plus empathique. Le Manager de Transition apparaît comme un métier nécessitant plus de relations empathiques qui consolide les projets structurant les cinq sauts numériques. L'irruption du digital dans les organisations n'améliore la productivité du travail que si les cinq sauts numériques sont consolidés. Le Manager de Transition est l'un des vecteurs de cette consolidation.

Bibliographie

Acemoglu D., Restrepo P. (2016) : The Race between Machine and Man : Implications of Technology for Growth, Factor Shares and Employment" NBER Working Paper No. 22252.
Amadieu JF et Groux G. (1997) : « Production de règles, relation d'emploi et performance économique », Performance et Ressources, *Actes du colloque de l'AGRH*, coordonnés par A-M.Fericelli et B.Sire, Paris, Economica,1997, 335p.
Constantinescu M. (2009) : « Knowledge Management : Focus on Innovation and Labor Productivity in a Knowledge-Based Economy. The Icfai University » *Journal of Knowledge Management*, Vol. VII, No. 1, 2009
Dru JM. (1997) : *Disruption* Ed. Village mondial, 1997
Drucker P. (2000) : *L'avenir du management,* Paris, Village Mondial, 199p. Traduction de Management Challenges for the 21st Century, New York, Harper Business, a Division of Harper Collins Publishers, 2000
Dubertrand M. (2016) : Les managers de transition, des profils expérimentés que l'Afrique recherche : http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/02/23/les-managers-de-transition-des-profils-experimentes-que-l-afrique-recherche_4870344_3212.html#pmzmHJHmezggAFz2.99
Fayol H. (1916) : *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999, première édition 1916
Frey C.B, Osborne M. (2013) : « *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*», The Economist, 2013
Lipps T.(1979) : Einfühlung, innere Nachahmung und Organempfindungen, *Archiv für die gesamte Psychologie,* vol. I, 1903, trad. angl. Empathy, inner imitation, and sense-feelings, *in* Melvin Rader (éd.), *A Modern Book of Esthetics. An Anthology,* 5e éd., New York - San Francisco - Dallas -Montréal - Toronto - Londres - Sidney, Holt - Rinehart & Winston, 1979, pp. 371-378.
Morissea T. (2017) : Métiers menacés par l'IA : 4 ans après l'étude d'Oxford, le verdict, https://www.fabernovel.com/insights/economie/metiers-menaces-par-l-ia-4-ans-apres-l-etude-d-oxford-le-verdict
Mayo E. (1933) : *The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations*. Routledge.
Narme P. et al. (2010) : Vers une approche neuropsychologique de l'empathie, *Revue de neuropsychologie*, 2010/4 (Volume 2), p. 64
Pacherie, E. (2004) : « *L'empathie et ses degrés ».* In L'empathie, sous la dir. de A. Berthoz & G. Jorland, Paris : Editions Odile Jacob, pp. 149-181.
Prax J-Y (2012) : *Le manuel du knowledge management, 3e édition, Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Ed. Dunod, 2012.
Satet R., Voraz C. (1932) : *Les graphiques, moyen de direction de l'entreprise.* Ed. Georges Frère, 1932.
Simon Y., Teznas du Montcel H. (1978) : *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, Masson, 1978.
Simon H.A. (1951: « A formal Theory of the Employement Relation », *Econometrica*, vol. 19, pp.145-169
Rogers C. (1961) : *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1961, 1998
Taylor F.W. (1911) : *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.
Weber M. (1964) : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plon,1964.

Rapports et études

Les enquêtes de la FNMT (2014, 2016) : Baromètre du Manager de Transition
Banque Mondiale (2016) : Rapport sur le Développement du Monde de la Banque Mondiale
Deloitte (2017) : Rapport sur la consommation en Afrique, le marché du XXIe siècle
Deloitte (2018) : Rapport sur « Maturité digitale des entreprises africaines »https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/barometre-de-la-maturite-digitale-des-organisations-africaines?_ga
Delville-Management(2016) :http://www.delville-management.com/wp-content/uploads/2015/06/Infographie-pour-11-juin1.pdf
Blog du Modérateur et Hellowork.io : https://ressources.blogdumoderateur.com/2017/07/chiffres-enqu%C3%AAte-professionnels-du-web.pdf

LES DETERMINANTS INDIVIDUELS DU TURNOVER : ÉTAT DES LIEUX DE LA LITTERATURE

Stéphane RENAUD
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada
stephane.renaud@umontreal.ca

Émilie MORIN
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada

Introduction

Dans les pays de l'OCDE, la croissance des entreprises est de plus en plus tributaire de leur capacité à gérer les intentions de turnover des travailleurs. Cela est d'autant plus vrai au sein des économies axées sur le savoir. L'enjeu du turnover est d'autant plus important dans les pays de l'OCDE en général et au Canada en particulier, où plusieurs secteurs économiques font actuellement face à la fois à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à un turnover élevé. C'est notamment le cas par exemple dans un secteur en pleine ébullition comme celui des technologies de l'information et des communications (TIC) où le taux de turnover se situerait autour des 13 % (TECHNOCompétences, 2012).

Considérant ce qui précède, comprendre ce qui explique le turnover devient un enjeu de recherche important. La littérature regroupe en trois catégories les différents déterminants du turnover. Il s'agit des déterminants organisationnels, contextuels et finalement les déterminants individuels (Cotton et Tuttle, 1996 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; Mor Barak, Nissly et Levin, 2001). Ces derniers réfèrent aux caractéristiques démographiques des travailleurs, à leurs attributs ainsi qu'à leurs attitudes au travail. Comprendre empiriquement et théoriquement les liens qui unissent ces déterminants individuels au turnover devrait permettre aux entreprises de mettre en place une meilleure stratégie de fidélisation de certains travailleurs adaptées en fonction de leurs caractéristiques. Ce faisant, ces dernières pourront mieux contrôler leur turnover.

L'objectif de cette communication est de faire un état des lieux de la littérature sur les déterminants individuels du turnover. Pour ce faire, la première section de cette communication présente une définition du turnover ainsi que ses principales composantes. Par la suite, l'état des lieux de la littérature pour chacun des déterminants individuels est présenté. Cette communication se termine en concluant sur les meilleurs déterminants individuels du turnover.

1. Définition du turnover

Plusieurs auteurs ont offert des définitions du turnover. Selon Price (1977), le turnover se définit comme : « ... the movement of members accross the boundary of an organization ». Le concept de turnover fait donc référence aux mouvements d'entrée et de départ des travailleurs d'une organisation. Dans son étude, Mobley présente une autre définition du turnover: « The cessation of membership in an organization by an individual who received monetary compensation from the organization » (Mobley, 1982, p.10). D'autres chercheurs ont distingué deux formes de turnover : le turnover involontaire et le turnover volontaire (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982 ; Price, 1977 et Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). Le turnover volontaire renvoie à une décision du salarié de quitter l'organisation. Le turnover involontaire reflète, quant à lui, la décision de l'employeur puisque ce dernier souhaite mettre fin à la relation d'emploi qui l'unie au salarié.

À la suite de recherches menées par différents chercheurs, Morin et Renaud (2009) propose un modèle global du turnover. La Figure 1 illustre le modèle de Morin et Renaud.

Figure 1 : Les composantes du turnover de la main-d'œuvre

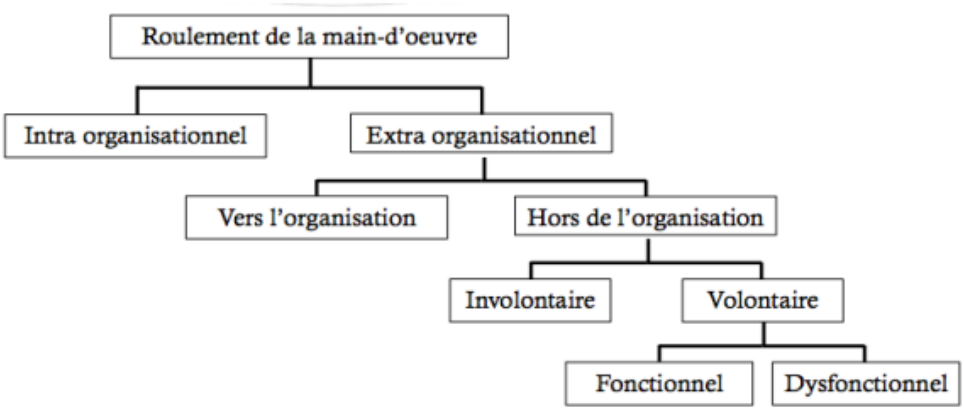


Figure reproduite de Morin et Renaud (2009, p.3)

Tout d'abord, les auteurs divisent le turnover de la main-d'œuvre en deux composantes distinctes. Le turnover intra organisationnel (rotation) et le turnover extra organisationnel (le renouvellement). Le turnover intra organisationnel fait référence aux mouvements ou aux rotations des salariés qui se produisent à l'intérieur même de l'organisation tels que les changements de postes ou de tâches. Le turnover extra organisationnel réfère aux mouvements qui se produisent entre l'organisation et l'extérieur, donc aux entrées et aux sorties de l'entreprise. Cette composante du turnover de la main-d'œuvre se divise en deux dimensions : vers l'organisation ou hors de l'organisation. Le turnover extra organisationnel vers l'organisation réfère aux embauches tandis que le turnover extra organisationnel hors de l'organisation signifie les mouvements de sortie et de départ. La dimension hors de l'organisation peut à son tour, être décomposée en deux éléments : les départs de type involontaire et les départs de type volontaire. Ces deux éléments sont traités dans la littérature par de nombreux auteurs dont Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982 ; Price, 1977 et Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998 pour ne nommer que ceux-ci. Le turnover de type involontaire découle d'une décision prise par l'entreprise. Les motifs évoqués par celle-ci peuvent être les suivants : un licenciement ou un départ forcé à la retraite. Le turnover de type volontaire découle d'une décision de l'employé. Les causes du départ peuvent être les suivantes : une opportunités d'emploi dans d'autres organisations, un retour aux études, un déménagement, etc. Finalement, une dernière différenciation est faite dans le modèle de Morin et Renaud. Le turnover volontaire est scindé en deux indicateurs. Le turnover fonctionnel et le turnover dysfonctionnel. Selon certains auteurs, le turnover volontaire peut être fonctionnel pour une organisation (Abelson et Baysinger, 1984 et Gauthier 2004). Celui-ci réfère au départ volontaire d'employés dont la rétention n'est pas vraiment souhaitée en raison de faibles performances au travail. Par exemple, dans le cas où un employé non-performant quitterait l'organisation, un employé clé ou plus performant pourra alors prendre sa place. Au contraire, le turnover volontaire dysfonctionnel serait nuisible pour une organisation. Ce type de turnover engendre des coûts de recrutement pour l'organisation afin de combler le poste, mais aussi une perte de savoir importante (Larose, 2003). Cette situation s'applique lorsqu'un travailleur considéré comme étant performant quitte l'entreprise.
En bref, c'est le turnover volontaire dysfonctionnel qui intéresse le plus les entreprises. En effet, les organisations veulent contrôler ce type de turnover. Elles veulent y échapper, puisqu'il est le plus problématique des types de turnover. C'est aussi le type de turnover qui est le plus coûteux pour les organisations

2. État des lieux sur les déterminants individuels du turnover

Cette partie présente une revue de la littérature qui fait l'état des lieux sur les déterminants individuels du turnover. Afin de les dénombrer, trois méta-analyses ont été trouvées. Il s'agit de celle de Cotton et Tuttle (1996) de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et de Mor Barak, Nissly et Levin (2001). Étant donné que les méta analyses regroupent plusieurs études, elles se verront accordées plus d'importance que les recherches réalisées de manière individuelle. D'autres études ont aussi été sélectionnées, datant de 2001 à aujourd'hui puisque, les études étant ultérieures à 2001 n'ont pas été couvertes par les méta-analyses.

Par ailleurs, afin de compléter la présente recension des écrits, les études qui étaient absentes des méta-analyses, datant d'avant 2001, ont aussi été aussi retenues.
Parmi l'ensemble des études sélectionnées, seuls les déterminants individuels qui ressortaient le plus fréquemment des études ont été retenus dans l'analyse. Les déterminants individuels identifiés dans la littérature sont les suivants : le genre, l'âge, l'appartenance à une minorité visible, le niveau de scolarité, l'ancienneté, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

Genre

Selon les méta-analyses de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et de Mor Barak, Nissly et Levin (2001), le genre n'est pas significativement lié au turnover des travailleurs. D'autres études subséquentes confirment ces mêmes résultats. Il n'y a pas de relation significative entre le genre et l'intention de quitter. Les femmes ont le même turnover que les hommes (Kim, 2005 ; Hayes, 2015 ; Flint, Haley et McNally, 2013 ; Direnzo, Aten, Rosikiewicz, Barnes, Brown, Shapiro et Volkmann, 2017 et Yamazakia et Petchdee, 2015). Selon Griffeth, Hom et Gaertner, les femmes plus scolarisées ont un taux de turnover similaire à celui des hommes et quittent leur emploi pour des raisons similaires. Autrefois, les femmes moins scolarisées quittaient leur emploi pour s'acquitter de responsabilités familiales. Ce n'est maintenant plus le cas. Ainsi, aucune relation significative n'existe entre le genre et le taux de turnover.
Selon la méta-analyse de Coton et Tuttle (1986), il existe une relation positive entre le sexe féminin et le taux de turnover. D'autres études confirment ces résultats. Les femmes auraient plus de probabilités de quitter l'organisation que les hommes (Emiroglu, Akova et Taniverdi, 2015 ; Haar et Spell, 2009 et Sanjeevkumar, 2012). Ces résultats s'expliqueraient par le fait que les femmes prennent des congés parentaux prolongés.
D'autres études mettent en lumière des résultats inverses. Selon certains auteurs, il existe une corrélation positive entre le sexe masculin et l'intention de quitter. Les hommes seraient plus enclins à quitter que les femmes (Chrétien, 2010 ; Pilar de Luis Carnicer, Sánchez, Pérez et Jiménez, 2004 ; Abraham, Friedman et Thomas, 2008). Les auteurs n'expliquent pas cette relation.
À la lumière des études recensées, il ne semble pas exister de consensus quant à la relation entre le genre et le turnover des travailleurs. La relation entre le genre et le turnover demeure donc indéterminée.

Âge

Selon les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et de Mor Barak, Nissly et Levin (2001), il existe une relation négative entre l'âge et le taux de turnover. D'autres auteurs ont aussi mis en lumière une relation négative entre l'âge et l'intention de quitter des travailleurs (Lambert, Hogan et Barton, 2001 ; Chrétien, 2010 ; Cho et Lewis, 2012 ; Hayes, 2015 ; Emiroglu, Akova et Taniverdi, 2015 ; Pilar de Luis Carnicer, Sánchez, Pérez et Jiménez, 2004 ; Flint, Haley et McNally, 2013), le turnover (Chepchumba et Kimutai, 2017 et Groeneveld, 2011). Dans le même ordre d'idées, certains autres auteurs ont parlé d'une relation positive entre l'âge et l'intention de rester des travailleurs (Sanjeevkumar, 2012).
Cette relation s'explique par le fait que les travailleurs plus âgés pourraient sembler moins attrayants et moins mobiles aux yeux d'employeurs potentiels. Ils recherchent souvent plus de sécurité et de stabilité jusqu'à leur retraite. De plus, le coût de renonciation des travailleurs plus âgés est beaucoup plus grand que celui des travailleurs plus jeunes. Ainsi, plus l'âge augmente, plus le taux de turnover diminue.
En sommes, plusieurs études viennent à la conclusion qu'il existe un lien entre l'âge des travailleurs et le turnover. En plus des trois méta-analyses qui affirment l'existence d'un lien entre ces deux variables, dix études subséquentes ont aussi confirmé ce lien. En conclusion, l'âge des travailleurs est négativement lié au turnover.

Appartenance à une minorité visible

Selon Mor Barak, Nissly et Levin (2001) et Griffeth, Hom et Gaertner (2000), il n'y a pas de relation entre l'appartenance à une minorité visible et le taux de turnover. Une autre étude arrive à la même conclusion. Selon Haar et Spell (2009), il n'existe aucune relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et l'intention de quitter.
Griffeth, Hom et Gaertner (2000) précisent que les effets de l'appartenance à une minorité visible dépendent du type d'ethnie ou de race. De plus, la composition démographique du groupe de travail peut aussi venir influencer l'effet de l'ethnicité. C'est-à-dire que les travailleurs appartenant à une minorité visible sont plus enclins à quitter lorsqu'ils sont sous-représentés dans un groupe de travail ou dans l'entreprise.
Alors que ce déterminant n'est pas étudié dans la méta analyse de Cotton et Tuttle (1986), l'étude de Groeneveld (2011) montre une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et l'intention de quitter des travailleurs. L'auteur n'explique pas la relation.

En résumé, il existe un consensus dans la littérature quant à l'absence de lien entre l'appartenance à une minorité visible et le turnover. Deux méta-analyses ainsi qu'une autre étude individuelle viennent confirmer ces résultats. Ainsi, l'appartenance à une minorité visible n'a pas d'influence sur le turnover.

Niveau de scolarité

Selon Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak, Nissly et Levin (2001), il existe une relation positive entre le niveau de scolarité et le taux de turnover. Plus le niveau de scolarité augmente, plus le taux de turnover augmente. D'autres auteurs s'intéressent à la relation entre le niveau de scolarité et le turnover. Il existe une corrélation positive entre le nombre d'année de scolarité et l'intention de quitter. Ainsi, lorsque les années de scolarité augmentent, l'intention de quitter augmente (Groeneveld, 2011 et Emiroglu, Akova et Taniverdi, 2015). Selon les auteurs, cette relation serait expliquée par le fait qu'un salarié plus scolarisé aurait plus de connaissances et d'acquis, ce qui par le fait même, augmente son employabilité auprès des autres organisations.
À l'inverse, Chepchumba et Kimutai (2017), affirment qu'il existe une relation négative entre la scolarité et le turnover. Autrement dit, plus le nombre d'année d'études augmente, moins le turnover est élevé. Les auteurs n'expliquent pas cette relation. La méta-analyse de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) n'a pas étudié ce déterminant. Enfin, d'autres études n'ont pas trouvé de relation significative entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter (Hayes, 2015 et Kim, 2005).
En somme, il semble exister un consensus au sein de la littérature quant à la relation entre le niveau de scolarité et le taux de turnover. En effet, plus la scolarité des travailleurs est élevée, plus leur taux de turnover augment.

Ancienneté

Selon les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Griffeth, Hom et Gaertner (2000), il existe une relation négative entre l'ancienneté et le taux de turnover. Ainsi, les travailleurs qui cumulent plus d'années d'expérience ont un taux de turnover moins élevé que les plus jeunes travailleurs ayant moins d'ancienneté. D'autres études vont aussi dans le même sens. Il existe une relation négative entre l'ancienneté et l'intention de quitter (Cho et Lewis, 2012 ; Pilar de Luis Carnicer, Sánchez, Pérez et Jiménez, 2004). Similairement, selon Sanjeevkumar (2012), il existe une relation positive entre l'ancienneté et l'intention de rester des travailleurs. Ainsi, lorsque l'ancienneté augmente, l'intention de rester augmente également. Cette relation est principalement expliquée par le fait que les employés cherchent de la stabilité plus leur carrière avance.
Selon Mor Barak, Nissly et Levin (2001), il n'existe pas de relation significative entre l'ancienneté et l'intention de quitter. Une autre étude subséquente confirme ces mêmes résultats. Selon Kim (2005), il n'y a pas de relation significative entre l'ancienneté et l'intention de quitter chez les travailleurs des TIC du gouvernement américain. Les auteurs n'expliquent pas cette relation.
En somme, plusieurs études, dont deux méta-analyses rapportent une relation inverse entre l'ancienneté et le turnover. Alors, la littérature est conclusive à l'effet que l'ancienneté est inversement liée au turnover.

Soutien organisationnel perçu

Aucune des trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 et Mor Barak, Nissly et Levin, 2001) ne traitent du lien entre le soutien organisationnel perçu et le turnover. Cependant, plusieurs études plus contemporaines se sont intéressées à cette relation. Plusieurs auteurs rapportent une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter. Ainsi, plus le soutien organisationnel est important, plus l'intention de quitter diminue (Riggle, Edmondson et Hansen, 2009, Flint, Haley et McNally, 2013 ; et Rhoades et Eisenberger, 2002). Les auteurs expliquent la relation de la manière suivante : lorsque les travailleurs perçoivent du soutien, ils développent un sentiment d'engagement envers l'organisation, ce qui fait diminuer leur turnover.
En somme, plusieurs auteurs confirment qu'il existe une relation négative entre le soutien organisationnel perçu, l'intention de quitter et le turnover. Ainsi, lorsque le soutien organisationnel perçu augmente, l'intention de quitter diminue ainsi que le turnover. Il semble donc exister un consensus émergeant dans la littérature sur cette relation.

Engagement organisationnel

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et de Mor Barak, Nissly et Levin (2001) soutiennent que le niveau d'engagement organisationnel des salariés est négativement lié au taux de turnover. En effet, les salariés engagés ont un turnover plus faible que les salariés moins engagés. Plusieurs autres études arrivent aux mêmes conclusions. Il existe une relation significativement négative entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Chrétien, 2010 ; Yamazakia et Petchdee, 2015 ; Rutherford, Wei, Park et Hur, 2012 et Flint, Haley et McNally, 2013). Selon Sanjeevkumar

(2012), il existe une relation positive entre l'engagement organisationnel et l'intention de rester. C'est-à-dire qu'une augmentation de l'engagement organisationnel est associée à une augmentation de l'intention de rester des travailleurs. Selon Mor Barak, Nissly et Levin (2001), ces relations s'expliquent par le fait que pour qu'un employé reste dans l'organisation, il a besoin de retirer une certaine forme de satisfaction de son travail ainsi qu'une forme d'engagement envers celui-ci. Lorsque l'employé ne ressent plus de besoin d'appartenance envers l'organisation, il songe à quitter son travail.
D'autres études indiquent que l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice avec le turnover. Ainsi, le soutien organisationnel perçu influence l'engagement organisationnel, qui lui à son tour influence le turnover (Rutherford, Wei, Park et Hur, 2012 et l'intention de quitter (Allen, Shore et Griffeth, 2003).
À la lumière de ces résultats, il semble exister un consensus au sein de la littérature sur la relation qui existe entre l'engagement organisationnel et le turnover. En plus des trois méta-analyses, huit autres études individuelles font état de cette relation. Ainsi, l'engagement organisationnel des salariés fait diminuer le turnover.

Satisfaction au travail

Selon Cotton et Tuttle (1986), Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et Mor Barak, Nissly et Levin (2001), il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et le taux de turnover. Autrement dit, les salariés satisfaits de leur travail ont un turnover plus faible que les salariés qui sont insatisfaits de leur travail. Spécifiquement, les différents composantes suivantes de la satisfaction sont toutes négativement corrélés au turnover : 1- la satisfaction envers le salaire (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al, 2000), 2- la satisfaction envers la supervision (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Yamazakia et Petchdee, 2015) 3- la satisfaction envers les collègues de travail (Cotton et Tuttle,1986 ; Griffeth et al., 2000),4- la satisfaction envers le contenu et les tâches au travail (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000), et 5- la satisfaction envers les opportunités de promotion (Cotton et Tuttle, 1986).
D'autres études rapportent aussi une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Lambert, Hogan et Barton, 2001 ; Rutherford, Wei, Park et Hur, 2012 ; Jiang, Liu, Mckay et Mitchell, 2012 ; Cho et Lewis, 2012 et Arocas et Camps, 2007) et le turnover. Selon les auteurs, cette relation est expliquée par le fait que la satisfaction au travail est liée au bien-être des employés. Alors, lorsqu'un employé n'est plus heureux, ce dernier aurait plus de probabilité de quitter l'organisation. Enfin, selon Zimmerman et Darnold (2009), la satisfaction au travail agit comme variable médiatrice dans la relation qui existe entre la performance au travail et le turnover.
En somme, il existe un consensus au sein de la littérature sur la relation négative qui existe entre la satisfaction au travail et le turnover. Ainsi, les travailleurs plus satisfaits ont un taux de turnover plus faible.

Conclusion

L'objectif de la présente communication était de réaliser un état des lieux de la littérature sur les déterminants individuels du turnover. Après avoir défini le turnover et présenté ses composantes, les principaux déterminants individuels se rattachant aux caractéristiques démographiques des salariés ainsi qu'à leurs attitudes au travail ont été identifiés et recensés.
À la lumière des trois méta-analyses et des nombreuses études recensées, il est possible de conclure que les déterminants individuels ont un impact sur le turnover. Plus spécifiquement, l'état des lieux de la littérature indiquent clairement que ce sont les attitudes au travail des salariés qui semblent avoir le plus grand impact sur le turnover. Il s'agit respectivement du soutien organisationnel perçu par les salariés, leur niveau d'engagement organisationnel ainsi que leur satisfaction au travail. Les déterminants individuels se rattachant aux caractéristiques démographiques des salariés semblent être de moins bons prédicteurs du turnover. Néanmoins, l'âge, l'ancienneté et le niveau de scolarité ont été trouvés associés au turnover, alors que le genre et l'appartenance à une minorité visible semblent ne pas être associés au turnover. Les entreprises qui veulent contrôler leur turnover doivent développer des stratégies de fidélisations davantage axées sur les attitudes de leurs salariés. Par exemple, elles pourraient mettre en place des programmes qui augmentent le niveau d'engagement des salariés. Les entreprises ont également intérêt à sonder fréquemment leurs salariés quant à leur satisfaction envers les diverses composantes du travail.

Bibliographie

Abelson, M. A, & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. Academy of Management Review, 9, 331-341.

Abraham, S. E., Friedman, B. A., & Thomas, R. K. (2008). The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions. Employee Responsibilities and Rights Journal, 20, 1-11.
Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process. Journal of Management, 20, 99-118.
Arocas, R.L. & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. Personnel Review, 37, 26-46.
Chepchumba, T.R. & Kimutai, B.D. (2017). The Relationship Between Employee Compensation and Employee Turnover in Small Businesses Among Safaricom Dealers in Eldoret Municipality. International Journal of Economics, Commerce and Management, 5, 490-501.
Cho, Y. J., & Lewis, G.B. (2012). Turnover intention and Turnover Behavior Implications for Retaining Federal Employees. Review of Public Personnel Administration, 32, 4-23.
Chrétien, L. (2010). Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise, Ed Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.
Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of management Review, 11, 55-70.
Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. Academy of Management Review, 7, 117-123.
DiRenzo, M., Aten, K. Rosikiewicz, B. Barnes, J. Brown, C., Shapiro, A. & Volkmann, B. (2017). Embeddedness and turnover intentions in extra roles: A mixed-methods analysis of the United States Marine Corp Reserve. Career Development International, 22, 260-279.
Emiroglu, B.D., Akova, O. & Tanrıverdi, H. (2015). The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207, 385-397.
Flint, D., Haley, L.M. & McNally, J.J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. Personnel Review, 42, 552-572.
Gauthier, M. (2004). Le roulement du personnel : de quoi s'agit-il exactement ? Effectif, 7, 40-43.
Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of management, 26, 463-488.
Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? International Journal of Public Sector Management, 24, 594-612.
Haar, J. & Spell, C. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. The International Journal of Human Resource Management, 20, 1827-1842.
Hayes, T.M. (2015). Demographic Characteristics Predicting Employee Turnover Intentions, Ph.D. Thesis, School Business Administration, Walden University.
Jiang, K., Liu D., McKay P.F. & Mitchell, L.T.W. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? a meta-analytic investigation. Journal of Applied Psychology, 97, 1077-1096.
Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. The American Review of Public Administration, 35, 137-156.
Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: a Test of Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. The Social Science Journal, 38, 233-250.
Larose, K. (2003). L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.
Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Reading, MA: Addison-Wesley.
Mor Barak, M. E., Levin, A. & Nissly, J. A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. Social service review, 75, 625-661.
Morin, L., Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : État des lieux de la littérature Nord-Américaine en GRH, psychologie et économie du travail. Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., & Jiménez, M. J. V. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. Personnel Review, 33, 222-240.
Price, J.L. (1977). The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press, 160 p.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87, 698-714.
Riggle, R.J., Edmondson, D.R. & Hansen J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. Journal of Business Research, 62, 1027-1030.
Rutherford, B.N., Wei, J., Park, J. & Hur, W.M. (2012). Increasing Job Performance and Reducing Turnover: An Examination of Female Chinese Salespeople. The Journal of Marketing Theory and Practice, 20, 423-436.
Sanjeevkumar, V. (2012). A study on employee's intention to stay in public companies, Kedah, Malaysia. Zenith International Journal of Business Economics & Management Research, 2, 91-101.
Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. Academy of Management Journal, 41, 511-525.
TECHNOCompétences (2012). Enquête de rémunération sur les emplois en technologies de l'information et des communications (TIC) 2012. http://www.technocompetences.gc.ca/gestion-rh/rémunération.
Yamazakia1, Y. & Petchdee, S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. Journal of Business and Management, 4, 22-38.
Zimmerman, R.D. & Darnold, T.C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. Personnel Review, 38, 142-158.

COMMENT IDENTIFIER LES RESSOURCES QUI PERMETTENT AUX ACTEURS DE REUSSIR A TRAVAILLER DANS UN ENVIRONNEMENT DEGRADE : LE CAS D'UN SERVICE DE NEUROLOGIE

Maryline ROSSANO
Chaire Management et Santé au Travail – CERAG - Université Grenoble Alpes
maryline.rossano@univ-grenoble-alpes.fr

Emmanuel ABORD DE CHATILLON
Chaire Management et Santé au Travail – CERAG - Université Grenoble Alpes
emmanuel.abord-de-chatillon@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé :
L'hôpital va mal. Cependant, il existe des services qui fonctionnent et des personnes qui sont soignées. Manifestement, au-delà des contraintes importantes qui les affectent, les personnels soignants parviennent à trouver des solutions qui permettent de « *sortir la production* » (de Terssac, 1992). Il parait donc important de comprendre comment les personnels soignants, malgré les contraintes qu'ils subissent, réussissent à mobiliser les ressources suffisantes pour construire un travail de qualité.

Pour comprendre comment les acteurs mobilisent ces ressources, nous avons choisi l'observation afin « *d'accéder à ce qui se joue derrière les discours* » (Arborio et Fournier, 2015, p.17). Quatre-vingt-dix heures d'observation auprès des personnels (aides-soignants, infirmières, cadre de santé) d'un service de neurologie ont été réalisées ainsi que dix entretiens semi-directifs.

L'enjeu pour nous est de mettre en lumière comment les individus dans un univers *liquide* prennent en main leur santé au travail en transformant des éléments de leur quotidien en ressources. Nous mobilisons la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998) comme cadre d'analyse.

Les résultats confirment la capacité proactive des individus à prendre en main leur santé et à se construire des ressources dans des environnements contraints, ce qui nous amène également à montrer qu'il existe un point de rencontre entre la capacité de résilience des individus et le caractère contingent des ressources.

L'hôpital va mal. Cependant, il existe des services qui fonctionnent et des personnes qui sont soignées. Manifestement, au-delà des contraintes importantes qui les affectent, les personnels parviennent à trouver des solutions qui permettent de « *sortir la production* » (de Terssac, 1992). Il parait donc important de comprendre comment les personnels soignants, malgré les contraintes qu'ils subissent, réussissent à mobiliser les ressources suffisantes pour construire un travail de qualité.

Pour comprendre comment les acteurs mobilisent ces ressources, nous avons fait le choix de l'observation afin « *d'accéder à ce qui se joue derrière les discours* » (Arborio et Fournier, 2015, p.17) et suivi jour après jour aussi bien le travail des aides-soignantes que des infirmières ou de la cadre de santé. Il s'agissait pour nous de tenter d'accéder non pas à l'analyse des acteurs de leurs pratiques et des liens construits socialement avec leur santé mais d'analyser ce qui ne se donne pas d'emblée à voir, ces ressorts invisibles qui font qu'ils viennent, que le travail est fait, *bien* fait et qu'ils y trouvent un

sens. L'enjeu pour nous est alors de savoir comment les individus dans un univers *liquide* prennent en main leur santé au travail en transformant des éléments de leur quotidien en ressources.

La notion de ressources est mobilisée dans différentes disciplines de gestion. Elle sert parfois un modèle théorique de manière explicite comme c'est le cas de l'approche *Resource Based View*. Développée au début des années 80 par Wernerfelt (1984) puis reprise et approfondie par Barney (1991), l'approche par les ressources consiste à aborder la stratégie d'entreprise à partir des ressources dont elle dispose en interne plutôt qu'au regard de son environnement externe (secteur d'activité et place au sein du dit secteur). Une définition semble aujourd'hui faire consensus, les ressources faisant « *référence à des actifs tangibles et intangibles que l'entreprise doit combiner pour construire un avantage concurrentiel* » (Brulhart et Gherra, 2015). Elles recouvrent les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et réputationnelles. On constate ici que les ressources sont envisagées comme des attributs sur lesquels l'entreprise a la capacité d'agir.

Dans une perspective de santé au travail, deux approches par les ressources sont majoritairement mobilisées : le modèle exigences-ressources développé par Demerouti et al. (2001) et la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989). Nous verrons que les définitions des ressources de ces deux modèles se rejoignent et leur modélisation les distingue. Mais ce qui importe n'est pas la nature, le type ou une ressource plutôt qu'une autre, mais la capacité des individus à s'emparer d'éléments au fil de l'eau pour qu'ils fassent ressources. La difficulté principale est alors leur pérennité.

Le projet de cette contribution est donc d'explorer les ressources que parviennent à mobiliser les acteurs dans un contexte pourtant dégradée qui est celui de l'hôpital. Après un examen de la littérature en usage, nous expliquerons comment le dispositif méthodologique a permis de faire émerger le cadre analytique de la « société liquide » (Bauman, 2013). Puis nos résultats montreront comment les caractéristiques d'une organisation liquide peuvent être décrites avant de proposer une compréhension de la mobilisation des ressources dans un tel contexte.

1. Littérature : quelles ressources pour affronter la pénibilité ?

En matière de santé au travail, deux modèles principaux mobilisent d'une manière centrale la notion de ressources : le modèle exigences-ressources et la théorie de la conservation des ressources.

1.1 Le modèle Exigences-Ressources

L'activité de travail selon le modèle exigences-ressources (*job demands-resources*) comporte des facteurs de risques classés en deux catégories : les exigences (*job-demands*) et les ressources. Les exigences se réfèrent aux aspects physiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent un effort physique ou mental significatif pouvant avoir un certain coût physiologique et psychologique (Demerouti et al, 2001). Il peut s'agir de caractéristiques propres au métier exercé (échanges avec un public en difficulté, contact avec la souffrance et la mort...) ou de conditions de travail difficiles (charge de travail, physique ou émotionnelle élevée, horaires décalées, environnement de travail difficile…). Les exigences ne sont pas négatives en elles-mêmes mais peuvent le devenir. Dans la même lignée que le modèle de Karasek et Theorell (1990), ce modèle part du postulat que des exigences élevées peuvent entraîner de la tension au travail et en conséquence des atteintes à la santé, notamment lorsque l'individu ne possède plus suffisamment de ressources pour compenser ces demandes.

Les ressources se réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels du travail. Elles sont internes (personnalité, expérience, schémas cognitifs...) ou externes (soutien des collègues ou supérieurs hiérarchiques, sécurité de l'emploi, autonomie, reconnaissance, soutien au développement des compétences...). Elles permettent de *« (a) soutenir les objectifs professionnels ; (b) réduire les exigences du travail et les coûts physiologique et psychologique qui peuvent leur être associés ; (c) stimuler le développement personnel et l'apprentissage »* (Demerouti et al., 2001, p. 501).

Selon ce modèle, l'accumulation d'exigences trop élevées conduirait l'individu à ressentir de la fatigue qui pourrait l'amener jusqu'à l'épuisement tandis que l'abondance de ressources (de qualité et quantité suffisantes pour répondre aux exigences du travail) jouerait un rôle de levier motivationnel soutenant l'implication et l'engagement des individus dans l'organisation. Aussi les ressources jouent-elles un rôle

important dans le processus de dégradation de la santé au travail mais pas dans celui de soutien. En effet, le manque de ressources n'est pas directement associé à des atteintes à la santé mais pourrait en revanche générer une forme de retrait pouvant aller jusqu'au désengagement. Ce dernier dans le cas où il serait couplé à l'épuisement conduirait selon le modèle Exigences-ressources l'individu au burnout.

Plutôt qu'un processus dual (Edey-Gamassou, 2006) au sein duquel la santé, la motivation et les ressources ne se rencontrent pas directement, la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll aborde la santé au travail à travers la relation des individus aux ressources qu'ils possèdent.

1.2 La théorie de la conservation des ressources

Le stress est défini comme une réaction à « *la menace d'une perte de ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement de ressources* » (1989, p. 516). C'est le sentiment de perte ou de menace de perte de ces ressources qui donne naissance au stress. Les individus se trouvent donc en difficulté lorsqu'ils perdent des ressources, qu'ils se sentent menacés d'en perdre ou qu'ils échouent à en gagner suffisamment suite à un investissement significatif (Hobfoll, 1989, 1998).

Les ressources sont définies par Hobfoll comme « *ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisés par les individus et servent à obtenir d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies* » (Hobfoll, 1989, p. 516). En 2001, Hobfoll propose une typologie reprise par Neveu (2012). Se distinguent les ressources tangibles (moyens matériels, voiture de fonction…), personnelles (compétences, autonomie, pouvoir d'agir, estime de soi…), interpersonnelles (soutien social, confiance mutuelle, valeurs partagées…) et énergétiques (salaire, temps, développement des compétences…). Chaque individu possède un « réservoir » de ressources qu'il tenterait au mieux de préserver. Hobfoll (1989, 1998) met en avant le fait que les individus tendent spontanément vers des situations à même de leur procurer du plaisir ou du succès mais que leur capacité à « investir » leurs ressources dépend de ce fameux « réservoir », de la quantité et de la qualité des ressources qui le composent.

En 2014, Halbesleben et al. ; dans la perspective de la théorie COR, se proposent de définir les ressources comme « *toute chose perçue par un individu qui l'aiderait à atteindre son but* » (p. 1338). Ils avancent également que la quantité importe moins que la qualité ou la capacité des individus à investir leurs ressources en optimisant l'adéquation avec l'environnement. « *La valeur des ressources peut* [alors] *varier significativement dépendamment du contexte* » (Halbesleben et al., 2014, p. 1339) dans lequel se trouve l'individu.

Le caractère processuel du stress est expliqué par Hobfoll à travers le concept de spirale de gains ou de pertes. Celui-ci repose sur le fait qu'une première perte de ressources sera suivie par d'autres pertes suivant une spirale exponentielle tout comme un premier gain sera suivi par d'autres suivant le même processus. Notons ici que les spirales de pertes ont un impact bien plus significatif sur les individus que les spirales de gains. En effet, les individus naturellement plus affectés par les informations négatives, les échecs et les menaces qui les affectent que par les informations positives, les succès ou les gains de ressources donnent plus d'importance aux spirales de pertes qu'à celles de gains. Cet effet est renforcé par la vulnérabilité dont vont pâtir les individus ayant peu de ressources ou des ressources peu qualitatives. Hobfoll (1989, 1998) explique en conséquence que ces individus déjà en difficulté tendront à adopter une posture défensive voire de déni pour tenter de se préserver ainsi que leurs ressources. Il explique pour autant que ce choix, même s'il semble être le plus stratégique, n'est pas forcément le plus efficace puisqu'un individu risque alors de confirmer le caractère négatif du cycle de pertes déjà amorcé. Cette théorie permet d'aborder le stress comme un processus dans lequel l'individu peut être en capacité d'agir pour préserver sa santé.

Les définitions des ressources de ces deux modèles se rejoignent. Se référant à des caractéristiques individuelles, interindividuelles ou environnementales, les ressources sont internes (propres à l'individu) ou externes (organisationnelles et sociales) (Haberey-Knuessi, 2011). La différenciation se joue sur leur modélisation. Dans la théorie COR, c'est la relation aux ressources qui influe positivement ou

négativement sur la santé au travail des individus tandis que ce sera l'adéquation ou inadéquation entre les exigences et les ressources pour le modèle Exigences-Ressources. Nous nous attacherons ici plus particulièrement à la capacité des individus à agir sur leur santé, aussi, bien que les définitions des ressources de ces deux modèles se complètent, la théorie COR semble se révéler un cadre d'analyse plus approprié pour soutenir notre propos.

2. Méthode : un ensemble d'observations non participantes

Le dispositif méthodologique de cette recherche s'inscrit dans une logique constructiviste. A partir de la question de recherche qui était d'identifier les ressources qui permettent au personnel soignant d'affronter les conditions de travail dégradées de l'hôpital, un premier temps d'observation (2.2.) dans un service « qui va bien » (2.1.) a été réalisé pour tenter de repérer ces ressources. Cependant, ce qui a émergé avant tout, c'est les difficultés considérables rencontrées par ces personnels face à l'insaisissabilité de tout ce qui pourrait leur permettre de conduire leur activité dans les meilleures conditions. Alors a émergé la nécessité de mobiliser un cadre théorique incorporant la liquéfaction de cette organisation (2.3.). C'est à travers cette perspective que les premières hypothèses ont été confrontées une nouvelle fois au terrain par le biais de l'observation. Etape	Objectif	Moyens
Examen de la littérature	Comprendre la notion de ressource et ses dynamiques	Revue de littérature puis construction d'une première grille d'observation
Repérage des ressources	Identifier les ressources mobilisées par les acteurs	Observation non participante (60 h)
Structuration des données collectées	Donner du sens à ce qui a été perçu	Réalisation de synthèses Analyse de ces synthèses
Retour sur la littérature	Comprendre le phénomène particulier observé	Revue de littérature puis construction d'une seconde grille d'observation
Repérage des ressources et de leurs conditions de mobilisation	Identifier les ressources mobilisées par les acteurs et les éléments de contexte associés	Observation non participante (30 h)
Mise en perspectives des situations de travail	Comprendre le pourquoi de certaines situations de travail et de mobilisation des ressources	Entretiens semi-directifs (10)
Structuration des données collectées	Donner du sens à ce qui a été perçu	Réalisation de synthèses Analyse de ces synthèses

2.1. Un service qui « va bien »

Le propos initial de la recherche se trouvait dans le repérage et l'identification des ressources que des individus et des équipes étaient en capacité de mobiliser face aux conditions de travail réputées difficiles de l'univers hospitalier.

Le choix a donc été fait de solliciter un grand hôpital régional pour conduire une observation non participante dans un service qui ne pose pas de problèmes et qui est plutôt réputé pour fonctionner d'une manière harmonieuse.

Le service concerné est un service de neurologie qui compte 22 agents (sept Aides-soignants, dix infirmières, la cadre de santé, quatre médecins dont deux assistantes et deux neurologues). Il a une

capacité d'accueil de 20 patients. La journée, il y a deux temps de travail distincts (matin et soir) dont les horaires se chevauchent pour les transmissions (pendant 15 min pour les infirmières et 45 minutes ou une heure pour les aides-soignants selon le secteur). Il y a deux binômes (AS/IDE) les matins et soirs répartis sur les deux secteurs, deux médecins par secteur (les deux assistantes d'un côté et les deux neurologues de l'autre) et une IDE seule la nuit qui est accompagnée par une AS à mi-temps sur deux services la nuit. Les deux neurologues se « partagent » la fonction de chef de service, l'un en a la titre et l'autre la charge effective. L'équipe infirmière a entièrement changé en deux ans. Elles sont toutes très jeunes avec assez peu d'expérience professionnelle précédent leur arrivée au sein du service. La plus ancienne est en neurologie depuis 2 ans ½. Le service a connu une période sans cadre de quelques mois qui a été difficile. La cadre de santé qui est présente aujourd'hui est faisant-fonction. Elle est dans le service depuis dix mois et va repartir d'ici quatre mois.

Le rythme de travail est intense et soutenu, de jour comme de nuit. La spécialité de neurologie nécessite une bonne articulation et coordination entre les équipes médicale et paramédicale. En effet au-delà du diagnostic posé par le médecin, le suivi et la prise en charge des pathologies liées au système nerveux exige une « *vision globale* » du patient. Vision que peuvent apporter les infirmières et aides-soignants qui passent plus de temps avec les patients et sont présents dans l'accompagnement des gestes quotidiens (toilettes, repas, capacité à s'exprimer…) qui représentent autant d'informations nécessaires au suivi des pathologies.

2.2. Une collecte en deux temps

La collecte des données s'est déroulée en deux phases. Après soixante heures d'observations, une première analyse a été réalisée. Elle a conduit à envisager un nouveau cadre d'analyse qui a ensuite été soumis à une seconde phase d'observation de trente heures accompagnée de dix entretiens semi-directifs qui avaient pour but de soutenir notre compréhension des phénomènes observés et des éléments de contexte associés.

Observer c'est avant tout voir et écouter (Journé, 2012 ; Arborio et Fournier, 2015 ; Arborio, 2007) mais pas seulement, c'est aussi « *une activité située* » (Journé, 2012, p. 169). Le choix de l'observation laisse à penser qu'au-delà des discours, certaines pratiques fortement contextualisées sont accessibles uniquement *in situ*. L'enjeu pour nous était donc de porter notre « *analyse [sur] le contenu du réel du travail en marge des règles qui l'encadrent* » (Arborio et Fournier, 2015, p. 19) afin de mettre au jour les processus qui sous-tendent le maintien de leur santé au travail par les personnels dans un environnement de travail contraint.

Nous avons qualifié les observations de non participantes parce que nous n'avons pas endossé de rôle professionnel autre que celui de chercheur. En revanche il nous est arrivé de participer à la vie du service par la réalisation de « petites » tâches de soutien aux personnels dans leur activité quotidienne. Ces quelques moments de participation au-delà de servir à nous « *faire accepter comme observateur* » évitait également qu'un refus ou une absence de réaction de notre part, sous couvert de neutralité soit perçue comme un manque de considération, « *une marque de distance voire de mépris* » (Arborio, 2007, p. 30).

La première phase d'observation non participante a été construite autour d'une grille d'observation prenant en compte les dimensions retenues dans la littérature. Nous avons ainsi porté notre attention sur ressources mobilisées par les acteurs, les conditions d'exercice du travail, ses prescriptions et les interactions sociales (patients, collègues, supérieur hiérarchique, médecin). Nous avons tenu ce qu'Arborio et Fournier (2015) appellent « *un journal de terrain* » et pris en note le plus d'informations possibles (actions, échanges verbaux, détails de l'environnement, posture de l'observé) afin d'essayer de décrire de façon la plus exhaustive possibles les situations observées. Ces notes de terrain constituent pour la suite *« le cœur du corpus de données sur lequel le chercheur analysera son objet de recherche* » (Journé, 2012, p. 198).

Etant désigné comme chercheur dès notre arrivée au sein du service nous n'avons pas eu de difficultés à réaliser cette étape. Nous étions présents « *à découvert* » pour les personnels bien qu' « *incognito* » pour les patients (Arborio, 2001) et les personnels extérieurs au service. La blouse blanche nous conférait pour les non-informés le statut de personnel soignant ce qui justifiait notre présence dans toutes les situations professionnelles. Pour autant, il est vrai que la prise de note s'est révélée plus difficile dans certaines circonstances, notamment quand une personne du service venait parfois se confier à nous à propos d'un fait, d'une anecdote ou d'un ressenti. Moments furtifs, souvent partagés entre deux tâches à réaliser, au détour d'un passage dans une chambre ou d'un couloir, la prise de note exhaustive se révélait inappropriée à maintenir le ton de la confidence. Nous avons dans ces moment-

là noté juste quelques mots à la volée pour stimuler notre mémoire *a posteriori* et être à même de reconstituer le plus fidèlement possible le contenu du discours.

Toutes ces notes ont été retranscrites et l'élaboration des premières synthèses a conduit à repenser le dispositif de collecte des données au regard de la théorie de l'organisation liquide (Baumann, 2013).

« *L'analyse se précise, se systématise après coup. Mais pour être exploitables à ce moment-là, les données d'observation doivent avoir été mises en forme avec précision. La forme la plus évidente est la description détaillée de ce que l'observateur a vu ou entendu.* » (Arborio et Fournier, 2015, p. 52)

La notion de liquidité a en effet émergé dès les premières synthèses, du constat des manques (de matériels ou de personnels injoignables) et du caractère « hachée » de la journée (interruptions régulières dans l'exécution des tâches) des observés. Cette phase d'analyse des ressources mobilisées nous a de plus permis de faire émerger la capacité des individus à s'emparer de leur environnement et transformer en ressources certains éléments qui le composent. Nous avons alors élaboré une seconde grille d'analyse centrée sur ces différents éléments, à savoir les relations avec la cadre, les collègues et l'activité (du moins certains de ses aspects). Dans le but de restituer le plus fidèlement possible ce qui nous a été donné à voir par l'analyse de ces situations, nous avons choisi d'intégrer des récits dans notre partie résultats.

2.3. Une analyse par le cadre de l'organisation « liquide »

Dans « Liquid Modernity » Zygmund Baumann décrit comment peu à peu notre société se liquéfie. Les structures disparaissent, des réseaux se substituent aux organisations. Au nom d'une injonction au progrès, il s'agit d'aller de l'avant en remettant en cause ce qui fait l'histoire de nos organisations. La confiance n'est plus un fait, mais un objet à contractualiser. L'individualisme devient la règle. Le progrès n'est plus une étape entre deux états, mais une condition du fonctionnement de notre société qui se caractérise plus par ses évolutions que par ses points fixes. Dans ce contexte, le travail ne se définit pas comme « *un effort collectif dont chacun doit prendre sa part* » (p. 137). Il n'y a plus de visibilité du sens de l'activité, mais plutôt une suite d'enchaînements que personne ne maîtrise vraiment. L'idée même de continuité disparaît au profit de la mobilité. Le travail devient une sorte de jeu où le joueur ne peut avoir que des objectifs à court terme. Le résultat en est que le travail devient bricolage et un bricolage plus soumis au hasard qu'à la réflexion et à la planification. L'individu compte plus par les liens faibles qu'il entretient que par les liens forts qu'il vit au quotidien (Granovetter, 1973). Dans une société liquide, les individus surfent sur les activités, les relations, les outils de communication sans réellement pouvoir s'y investir. Dans cette société « molle », le leadership est remplacé par le spectacle et la surveillance par la séduction. Le court-termisme, la flexibilité, la précarité et l'incertitude sont les règles. Dans le même temps, l'immatériel prend plus de valeur que le matériel, les idées plus que les objets. Et les idées ne sont produites qu'une fois… elles vont et elles viennent. A la suite de Giddens (1991), Baumann souligne que les choix et les actions individuels remplacent les réponses collectives aux problèmes de société.

Les concepts et les idées de Zygmund Bauman sur l'avènement d'une société liquide et d'organisations liquides ont permis d'éclairer bon nombre de réflexions. A titre d'exemple, Kees de Groot (2006) a utilisé ce cadre d'analyse pour penser les évolutions de l'église et des croyances alors que Steele et al. (2017) ont tentés de penser les mécanismes touristiques à travers ce cadre.

Ces éléments ont permis de mettre en évidence, à la suite des travaux de Bauman, les caractéristiques des organisations liquides. Clegg et Baumeler (2010) et Kociatekiewicz and Kostera (2014) ont ainsi décrit les différentes dimensions de cette liquidité organisationnelle. L'organisation liquide peut être caractérisée par :

- Une hybridité des configurations organisationnelles ;
- Des identités au travail ambigües ;
- Des missions et des objectifs fluides ;
- Un déficit de structuration, les réseaux ont tendance à remplacer les structures ;
- La prévalence d'une logique de court terme ;
- La mise en avant de l'individu au détriment du collectif ;
- Le provisoire plus que par le définitif ;
- Un état perpétuellement transitoire entre des extrêmes : public / privé, individu / collectif, producteur consommateur, centre / périphérie.

De plus, une des caractéristiques essentielles de l'organisation liquide réside dans le fait qu'elle évolue constamment de la liquidité à la solidité et que ces deux états peuvent cohabiter.

Il s'agit donc ici, en utilisant ce cadre d'analyse, de mieux comprendre les implications potentielles de la liquidité organisationnelle en œuvre à l'hôpital sur les comportements de protection des agents hospitaliers face à la difficulté de leurs conditions de travail. Il s'agit de montrer dans un premier temps comment se manifeste concrètement la liquidité de l'organisation hospitalière avant d'explorer comment les agents réussissent à travailler en univers liquide.

3. Résultats :

A partir d'une caractérisation progressive de la liquidité de l'organisation hospitalière (3.1.), les résultats de nos observations permettent de décrire comment les acteurs construisent et reconstruisent sans cesse les ressources dont ils ont besoin pour travailler correctement (3.2.).

3.1. Une organisation plus liquide que solide

Pour mettre en évidence la liquidité de l'organisation hospitalière, nous avons choisi de partir de situations concrètes issues de l'observation de l'activité des personnels soignants. Ces éléments vont nous conduire à mieux caractériser cette organisation pour en inférer une qualification des conditions d'exercice de l'activité dans ce contexte.

> *Aujourd'hui Aline (IDE) travaille en binôme avec Jeanne (AS). En arrivant ce matin, elles se sont réparties les toilettes des patients et chacune a commencé son tour.*
>
> *Une sonnette retentit, Aline va voir la patiente qui a besoin d'aller aux toilettes. Elle prend son téléphone pour demander de l'aide à Jeanne, elle ne peut pas installer la patiente seule sur la chaise-pot, mais Jeanne ne répond pas… Aline sort de la chambre et aperçoit Marine l'infirmière de l'autre secteur. Elle lui demande son aide.*
>
> *Elle repart ensuite consulter le tableau des toilettes pour savoir où elle en est et continuer son tour. Elle arrive dans la chambre d'une autre patiente, déplace une chaise pour pouvoir circuler et mettre la patiente dans un fauteuil pour la doucher. Elle va au chariot pour prendre le matériel dont elle a besoin (serviettes, gants, chemise). Il n'y a pas assez de serviettes. Elle remonte le couloir pour aller en chercher sur l'autre chariot, mais il en manque également. Elle décide de n'en prendre qu'une, normalement elle aurait besoin d'en avoir trois…*
>
> *Elle commence la toilette. Il manque de la place pour poser l'atèle de la patiente… Elle la pose en équilibre sur le bord du lavabo puis attrape la pomme de douche pour régler la température de l'eau et s'aperçoit qu'elle a oublié d'enlever le bassin sur le fauteuil. Elle le retire et le pose sur les toilettes, elle ira le vider ensuite. Elle sort de la salle de bain pour aller chercher le gel douche de la patiente et revient avec. Elle s'accroupit pour faire les jambes, se relève pour faire le dos, son corps est en tension, penché en avant pour passer sur le bras douloureux de la patiente sans lui faire mal. Elle s'accroupit à nouveau puis l'aide à se rincer. Elle lui explique qu'il manque de serviettes. La patiente lui dit qu': « [elle] en [a] une dans [s]on placard ». Aline ressort de la salle de bains pour aller chercher la serviette personnelle dans le placard puis revient avec. La toilette se termine. La patiente est réinstallée au fauteuil.*
>
> *Aline piétine beaucoup, essaye de soulager ses pieds, bouge son dos, s'étire. Elle s'appuie sur l'ergotron, cherche sa position, tripote son téléphone. Elles échangent avec le médecin sur les prescriptions. Quelques échanges informels émergent au milieu du professionnel, des rires aussi. Un patient arrive dans le couloir, il a besoin d'aide pour enlever sa blouse pour qu'il puisse aller se doucher...*
>
> *Elle reprend sa tournée, reçoit un appel des secrétaires pour préparer la sortie d'un patient. Elle prépare en même temps le Modopar (médicament) qu'« il faut donner à heure fixe sinon les patients ne sont pas bien ». Les infirmières gardent le flacon dans leur poche de blouse pour y penser et l'avoir à portée de main quand c'est l'heure.*
>
> *Aline repart au chariot pour prendre le nécessaire à toilette avant d'aller dans une autre chambre. Elle déplace encore une chaise pour pouvoir circuler, va chercher le fauteuil, déplace une autre chaise, « c'est toujours trop petit ces chambres » … Elle ramène le fauteuil dans la salle de bains et demande à la patiente « les filles elles font toutes seules ? » pour faire passer la patiente du fauteuil de douche au fauteuil de la chambre. La patiente répond par la négative, « alors on ne va pas prendre*

de risques ». Elle va dans le couloir et demande à Marine « je peux te redemander un service s'il te plaît ». Jeanne n'est toujours pas joignable. Marine l'aide à soulever la patiente.

Aline parle aux patients de ce qu'elle fait, de ses gestes, de ses difficultés. Elle est essoufflée. Elle fait faire demi-tour au fauteuil pour installer la patiente, cherche son peigne pour le lui donner. Elle penche le fauteuil en arrière et la réinstalle avec un oreiller sous le bras et un autre derrière la tête. Elle déplace à nouveau la chaise qui la gênait tout à l'heure pour circuler et s'occupe du lit. Elle va ensuite faire un nettoyage de la salle de bains et du fauteuil de douche.

Le même patient que tout à l'heure l'interpelle dans le couloir, il a pris sa douche mais a besoin d'aide pour fermer sa blouse maintenant...

Elle vérifie le tableau des toilettes sur la porte du bureau « Ouh là là, il doit déjà être 10h30, on n'aura pas le temps de faire toutes les toilettes », passe à nouveau au chariot et va dans une autre chambre. Arrivée dans la salle de bains, elle se rend compte qu'elle a oublié le bassin de la patiente précédente et l'emmène au lave-bassin pendant que la patiente va jusqu'à la salle de bains avec son déambulateur. La fatigue commence à se faire sentir. Elle respire fort, semble essoufflée. Elle échange avec la patiente pendant la toilette sur son lieu de vie, ses enfants. Arrive le moment du séchage, Aline annonce qu'il manque des serviettes aujourd'hui, la patiente en a une. Aline sort la chercher dans les affaires personnelles et revient avec. Pendant que la patiente se sèche, Aline fait les parties difficiles à atteindre et continue d'échanger. Elle sourit. Elle lui donne sa chemise, « je vous laisse la mettre, il ne faut pas que je fasse à votre place ». Sur ce temps-là, elle souffle un peu. Il fait chaud. La patiente se tient à la barre pour finir le séchage et mettre la protection avec l'aide de l'infirmière. Elle retourne au fauteuil, Aline lui remet sa montre au poignet, s'assoit sur le déambulateur pour lui enfiler ses bas de contention. Elle lui donne ses médicaments, demande à l'autre patiente si elle a bien pris les siens puis se dirige vers le bureau.

Jeanne passe à ce moment-là, elles font le point sur ce qu'il reste à faire. Aline doit faire un électrocardiogramme. Elle va chercher le matériel dans le service d'à côté avant d'aller dans la chambre du patient. Il en profite pour lui demander de l'aide pour remonter sa chaussette gauche qu'il n'arrive pas à atteindre. La sonnette retentit, Aline me demande d'appuyer sur le bouton vert pour que la sonnerie s'arrête. Elle échange un peu avec le patient le temps de poser les électrodes. Elle lui demande de fermer les yeux le temps de l'examen puis dépose la feuille avec les résultats sur le chariot du médecin. Elle passe à nouveau au bureau pour prendre l'étiquette qui correspond au patient et revient la coller sur la feuille. Elle est interpellée par le médecin à propos d'un autre patient qui a besoin d'un I.R.M. Aline s'assoit (une chaise était là dans le couloir) le temps d'échanger avec elle.

Elle doit « aller aux stupéfiants », le service est 2 étages en dessous. Le bureau est tout petit, il n'y a personne, juste un téléphone avec un petit panneau et les numéros à composer selon le besoin. Aline appelle. Le temps que la personne arrive, elle consulte les documents qu'elle doit laisser et constate que le médecin n'a pas signé, « mince elle ne va pas vouloir. » La personne arrive très rapidement, et prend le document.

De retour dans le service, elle passe un coup de téléphone pour avoir les résultats d'examens d'un patient pour qu'il puisse sortir aujourd'hui comme prévu. Elle rappelle le médecin, la secrétaire a dit qu'elle s'en occuperait.

Commence la tournée des médicaments avec l'ordinateur. Elle prépare les différentes perfusions dans le bureau, se trompe, peste contre elle-même. Elle reçoit un appel des stupéfiants, le document est renvoyé par pneumatique pour signature.

Cette description donne à voir l'activité d'une infirmière pendant une partie de sa matinée de travail. Le constat principal qui peut être émis repose sur l'importante fragmentation de l'activité. Il s'agit pour elle, non seulement de passer d'une chambre et d'un patient à un autre, mais de jongler entre les tâches prévues et un ensemble de difficultés qui apparaissent au fur et à mesure : manque de matériel (ici les serviettes), difficulté à trouver de l'aide, sollicitations des uns ou des autres, acrobaties pour mener à bien les tâches de base dans un univers pas vraiment adapté (taille des salles de bains, adaptation du mobilier…), transitions entre soins et consultations de l'ordinateur, gestion des procédures, réponses aux alertes et demandes etc.

Ce qui apparaît ici est avant tout que cette importante dispersion rend le travail fastidieux. Il semble que l'infirmière observée ici ne fait que passer d'une tâche à l'autre sans qu'une continuité ne puisse être établie. Les contraintes de court terme prennent le pas sur l'activité de long terme. Les objectifs évolutifs condamnent à zapper d'une chose à l'autre.

L'équipe de travail parait elle aussi en permanente reconfiguration. La collègue avec laquelle on pense pouvoir collaborer n'est pas disponible et ce sont d'autres, de passage dans le couloir qui vont venir soutenir l'infirmière pour les tâches qui ne peuvent être réalisées seule.

Ces éléments permettent de qualifier l'organisation de ce service de liquide. On y retrouve les éléments essentiels de cette liquidité : une organisation évanescente, plus de provisoire que de tangible, des logiques individuelles qui prévalent et une activité gouvernée par le court-terme. Cependant, ce qu'il convient de noter, c'est que ce service est considéré comme fonctionnant bien. On se doute alors que lorsqu'une situation de ce type est dégradée, ce qui parait comme un ensemble de contraintes difficilement compatibles devient impossible à traiter.

La liquidité qui émerge de cette situation ressort en permanence. Un court extrait de l'observation du suivi de Léa montre les multiples contraintes qui polluent le cours de son activité régulière.

> *Elle retourne au bureau, se lave les mains. Elle regarde le tableau des toilettes affiché sur la porte du bureau. Elle croise Paula (AS) dans le couloir qui lui dit qu'il faut penser à dire aux médecins de faire la prescription d'eau pétillante pour la commande parce qu'il n'en reste pas beaucoup, « mais je ne peux pas le faire ? », « non, il faut que ce soit une prescription médicale », « c'est honteux, en tant qu'IDE on ne peut pas prescrire de l'eau pèt'. On embête les médecins pour ça. »*
>
> *Léa cherche des bouchons pour la distribution des médicaments mais n'en trouve pas, elle traverse le couloir pour aller en chercher dans le service d'à côté. En passant elle aperçoit un patient qui a l'air en difficulté, elle passe la tête dans la chambre pour demander si ça va puis va chercher les bouchons dont elle a besoin. Elle échange avec Clémentine (IDE de l'autre secteur) à qui il manque des médicaments mais Léa ne les a pas.*

L'adaptation permanente aux contraintes de l'activité conduit les personnels soignants à perdre parfois le fil de ce qu'ils sont en train de réaliser. Les exigences de la situation conduisent les acteurs à privilégier les situations ponctuelles au détriment des tâches de fond à accomplir. La sollicitation individuelle prend le pas sur l'organisation. L'application de règles ou de normes bureaucratiques kafkaïennes contribuent dans le même temps à éloigner les personnels du sens de ce qu'ils ont véritablement à effectuer.

L'efficacité du système global semble reposer sur la capacité des acteurs à surmonter aussi bien le déficit organisationnel que la raréfaction des dispositifs de structuration et de confortation de l'activité.

> *Léa croise Florent dans le couloir qui lui demande un coup de main pour relever un patient. « Dac, je prépare ses médicaments comme ça je lui donne en même temps ». Elle échange avec le médecin en passant pour savoir si c'est le moment de faire le point. Léa dit oui mais il faut d'abord qu'elle s'occupe du patient avec Florent. C'est un patient en isolement, il faut une tenue de protection (gants, masque et tablier). Il y a un portique devant la porte de la chambre avec le nécessaire. Ils enfilent tous les deux la tenue en même temps qu'ils entrent. Ils remontent le patient dans son lit en tirant sur les draps. Florent dépose le plateau du petit déjeuner. Le patient dit que « le verre est trop petit », il n'arrive pas bien à boire avec. Florent va en chercher un autre à bord plus large. Le patient demande aussi qu'ils coupent les bordures de sa tartine de pain de mie parce que « ça ne passe pas bien ». Florent demande à Léa de le faire parce qu'il a déjà enlevé ses gants. Elle installe la perfusion, change de gants pour la prise de sang, s'occupe de la tartine. Le patient l'interpelle à nouveau : « vous pouvez me décaler un peu vers la gauche ? », « toute seule, je vais avoir du mal, je suis désolée », Florent est déjà reparti. « C'est pas grave. Et vous pouvez me plier la tartine en deux ? ». Léa s'exécute et sort de la chambre.*

Le service fonctionne tant bien que mal par les ajustements successifs que chacun réalise. Dans ces situations où l'organisation disparait, l'efficacité du service repose sur les compromis successifs qu'opèrent aides-soignantes et infirmières. Ce ne sont plus les règles qui constituent le cadre de l'activité. C'est l'éthique personnelle qui va gouverner les choix de chacun. L'organisation a disparu au profit des arbitrages individuels.

Ces différents éléments illustrent la situation d'une organisation hospitalière qui disparait derrière les contraintes qu'elle subit. Tout devient liquide… Et les agents doivent trouver les moyens de surnager.

3.2. Affronter une organisation liquide : une identification des ressources

Dans ce contexte de liquidité organisationnelle, les personnels naviguent dans cet univers à la recherche de points fixes qui structurent l'activité. Leurs ressources sont ces « points fixes ». Le déroulé de leur quotidien, montre qu'ils sont tous plus ou moins pris par des tâches logistiques ou ponctuelles

plutôt que par une activité structurée. Ils ont une somme de tâches à accomplir (toilettes, repas, soins infirmiers, visites avec les médecins) auxquelles s'ajoutent les « *contretemps* », les « *imprévus* » et les manques qui sont nombreux et déstabilisants. Alors, dès que quelque chose « tient », ils s'y accrochent. « *T'as appris à te débrouiller, ça t'énerve mais tu te débrouilles.* » (Hélène, AS). « *On apprend à s'en sortir plus ou moins judicieusement. Sur le plan institutionnel il n'y a absolument rien… donc après c'est le réseau* » (Marianne, neurologue). Au moment de notre observation, la cadre, les collègues et certains éléments de l'activité représentent les points fixes du moment, leurs principales ressources. Voyons comment cela se traduit à partir d'une autre situation concrète issue de l'observation.

Marion (IDE) consulte le tableau et va faire une toilette avec Hélène (AS). Elles échangent avec le patient sur ce qu'elles font, le préviennent quand « ça va être désagréable » ou « un peu froid ». Elles discutent aussi entre elles des difficultés de ces derniers jours (une patiente a « crisé » le matin même et il y a eu une chute pendant le week-end). Hélène : « pour un troisième matin, c'était la fête ! », « Moi c'était que mon premier », « ah ton premier, bin, je ne te souhaite pas ça ».

La toilette se termine, Marion croise Jeanne (AS) dans le couloir qui lui demande si tout va bien. Elle lui demande d'aller prendre la tension d'un autre patient.

Marion passe au bureau infirmier et croise Emmanuelle (une des assistantes) à qui elle propose d'envoyer un document pour elle pour un patient. Emmanuelle accepte et la remercie.

Commence le cycle de l'après-midi avec Céline (IDE) au bureau infirmier. « Je vais préparer mes médicaments, mais tu vois les filles [du matin] elles m'en ont déjà préparé. Heureusement qu'on a des bonnes équipes, sinon il y a de quoi se pendre ». Elle se confie sur l'organisation du travail. « Nous, on va organiser nos soins infirmiers autour de l'organisation des aides-soignants. Moi je travaille toujours en binôme et c'est vrai que c'est plus sympa ». Elle me parle de la difficulté de prise en charge des toilettes par les aides-soignants selon l'autonomie des patients. « Si on décale leur tour, ça fout tout dans le jus, alors que si on arrive à se caler nous sur leur tour c'est beaucoup mieux pour le travail et pour l'ambiance. Nous de toute façon on finit toujours plus tard. »

Elle part dans une chambre pour préparer l'entrée d'un patient et croise Paule (AS) qu'elle interpelle sur le sujet. Paule confirme « tout se passe bien quand on travaille bien en binômes. (…) Tu te dis je ne suis pas toute seule à gérer toutes ces toilettes. » Paule évoque un épisode récent dont Céline m'a déjà parlé, elles avaient neuf toilettes complètes sur dix à faire. « On avait battu des records. Quand tu t'entends bien avec ton binôme, c'est génial ». Paule est aide-soignante depuis 35 ans et dans le service depuis six. Elle me raconte les difficultés des changements dans le service, du départ de toutes les anciennes infirmières. « Les médecins étaient bien contents qu'il y ait encore l'ancienne équipe d'aides-soignants. En plus, ils nous ont mis des sorties d'école ». Céline enchaîne « c'est sûr que ce n'était pas facile pour elles ». Paule : « ce n'était pas facile pour nous non plus ! Puis ce n'était pas facile la période où il n'y a pas eu de cadre. » Paule regrette qu'à la direction personne ne se soit demandée « pourquoi tout ce personnel est parti en même temps. Il y a forcément une raison ». Pour elle c'est très clair, « c'est à cause de l'ancienne cadre ». Céline confirme « elle ne soutenait pas l'équipe ». Paule évoque ensuite les difficultés d'échanges avec Marianne (une des neurologues) pour les nouvelles IDE à leur arrivée dans le service. Céline enchaîne : « ça, ça fait partie des difficultés dans tous les services. C'est le tempérament des personnes aussi ».

Paule a eu une expérience professionnelle dans le privé mais les conditions de travail et de prise en charges des patients étaient très dégradées. « J'en partais le soir, j'en étais malade ». Elle me confie de plus avoir eu une expérience personnelle avec sa mère qui est allée dans un établissement privé et dont l'état s'est dégradé en 3 semaines. « Elle appelait pour faire pipi et on lui disait "non, ce n'est pas l'heure". En arrivant elle se déplaçait avec son déambulateur mais c'est sûr c'est plus long, alors ils la mettaient au fauteuil et après elle n'a plus pu se déplacer. »

En salle de pause, je leur demande ce qu'ils pensent de la présence de la nouvelle cadre. « Entre avant et maintenant je préfère maintenant », (Hélène, AS). Florent (AS qui part à la retraite dans quelques semaines) trouve que pour lui « c'est neutre, ça ne change pas mon travail ». Hélène

enchaîne : « on a eu une longue période en dégradée quand même et un gros turnover des infirmières. La cadre [la précédente] elle a poussé vers la sortie. »

De cette situation nous entrevoyons les points fixes dans cette organisation liquide et de quelle manière les individus s'en saisissent pour les transformer en ressources pour maintenir et soutenir leur santé au travail. Voyons plus en détail comment l'encadrement offre ce point d'appui, les collègues apportent du soutien et l'activité fait sens.

L'encadrement

Le rôle positif de la cadre est perçu par toute l'équipe (exception faite de Florent qui semble être déjà prêt à partir). Patricia est dans le service depuis quelques mois seulement. Elle laisse la porte de son bureau ouverte en permanence « *pour montrer sa disponibilité parce que c'est important* ». L'équipe apprécie sa capacité d'écoute et perçoit nettement la différence avec l'ancienne cadre. « *Elle est plus avenante, on peut discuter* » (Hélène, AS). « *Elle est très à l'écoute* » (Natacha, IDE).

Patricia me dit avoir instauré des temps d'échanges les vendredis midi où elle propose un thème puis laisse libre court à la parole. Elle me confie avoir des difficultés à s'y tenir chaque semaine à cause de sa charge de travail mais essaie « *au maximum* ». Toutes les infirmières et certains aides-soignants ont évoqué ce temps d'échange comme étant libératoire. Le dernier notamment leur a permis de partager leur frustration d'avoir à gérer des patients chroniques qui pour certains (deux particulièrement) n'ont plus besoin de soins en neurologie mais ont des « problématiques sociales ».

Monsieur G. est là depuis plus d'un an. Il n'a plus besoin de soins depuis longtemps mais n'a plus de logement, sa tutelle a rendu l'appartement dont il était locataire pendant son hospitalisation... Céline passe dans sa chambre pour prendre la tension et la température du patient d'à côté. Monsieur Gui l'interpelle pour qu'on lui prenne aussi la température. Céline refuse elle lui explique à nouveau qu'il est là uniquement en hébergement jusqu'à ce qu'ils trouvent une solution. En sortant de la chambre elle me confie : « on a vu avec Marianne (le médecin) il ne faut plus rien faire. Quand on est chez nous on ne prend pas notre température tous les jours ». Paule (AS) entend la remarque de Céline et ajoute : « il est là en vacances ». « C'est un patient qui est très lourd pour nous psychologiquement. Il nous fait des blagues tout le temps mais ça ne nous fait pas rire. Puis quand il nous voit donner les médicaments, il est demandeur ».

Ces présences pèsent sur le service même si la majorité est consciente « *qu'il faut bien qu'ils soient quelque part* ». Patricia en ouvrant la parole sur le sujet ne s'attendait pas à avoir autant de retours mais trouvait que « *c'était bien qu'elles aient pu s'exprimer* ». Natacha (IDE) me confie qu'elle a conscience qu'« *à son niveau elle ne peut pas faire trop de choses.. »* mais apprécie le fait qu'elle ait *« pris pas mal de temps à nous écouter ». « Elle prend vraiment en compte ce qu'on dit et ce qu'on pense* » (Léa, IDE). *« Ça fait du bien d'être soutenue »* (Emilie, IDE).

Patricia prend très à cœur le rôle de traductrice qu'elle a régulièrement entre l'équipe infirmiers/aides-soignants et les médecins. Elle m'explique que chacun parle un langage propre à son métier et que la communication est parfois difficile, ce qu'elle avait déjà constaté quand elle était infirmière aux urgences.

Clémence (IDE) trouve d'ailleurs que depuis qu'elle est là il y a *« moins d'informations perdues. Elle gère des choses qu'on n'a pas le temps de gérer. Elle peut répondre aux médecins quand on n'est pas dispo, c'est une grande aide ».* (Clémence, IDE) *« Elle fait beaucoup le lien entre les médecins et les infirmières et elle s'occupe des gens qui vont rentrer et des gens comme le monsieur qui va partir dans le Nord, tout ce qui est rapatriement, des choses comme ça du coup quand la cadre elle s'implique, ça fait ça de moins pour l'équipe. Elle décharge au niveau du travail »* (Sandrine, IDE) Marianne la neurologue trouve qu'« *il faut un cadre qui cadre. Et là c'est bien on profite que Patricia est là. Elle comprend ce que nous on veut. Tout ce qui est de l'implicite Patricia elle comprend, Il n'y a pas besoin d'expliquer* » (Marianne, neurologue).

Au-delà d'un trait caractéristique ou d'une capacité, plusieurs personnels ont mis sa disponibilité, son écoute ou encore le fait qu'il lui est arrivé de faire des soins infirmiers quand un manque d'effectif le nécessitait sur le compte de sa récente prise de fonction.

« Elle est infirmière encore, elle n'a pas eu sa formation, elle n'a pas été formatée » (Emilie, IDE).

« Elle va vraiment à l'essentiel, peut-être... parce qu'elle est faisant fonction… infirmière elle y est plus depuis pas longtemps, elle sait très bien ce que c'est et comment ça se passe. Elle nous laisse gérer, et je trouve qu'elle nous laisse plus notre marge de manœuvre » (Léa, IDE)

« *Elle a mis les mains à la pâte, elle est allée poser un cathéter elle a été pour les prises de sang et ça je trouve ça génial. Parce que en soit c'est vrai que les cadres elles sont infirmières et des fois je me dis elles pourraient quand même... des fois... elles ont pleins de choses à gérer mais... c'est bien, pour des petits soins, ça nous aide quand même vraiment beaucoup pour des petites choses, ça montre qu'elle est vraiment investie je trouve. »* (Sandrine, IDE)

Les collègues, l'activité et la notion de travail bien fait

Nous avons pu constater tout au long des temps d'observations les attentions qu'ils ont les uns envers les autres. Les moments irréguliers mais significatifs où ils se croisent dans les couloirs et se demandent si « *tout va bien ?* ».

« *L'équipe, je ne pourrai pas rêver mieux.* (…) *J'étais surprise en arrivant parce que j'ai trouvé que l'équipe elle est vraiment très bien, on s'entraide.* » (Natacha, IDE)

« *On est solidaires. Quand on râle, c'est un râle général ce n'est pas contre quelqu'un* » (Clémence, IDE)

« Tu viens pour le boulot c'est sûr, mais tu viens essentiellement pour l'équipe avec qui tu bosses, si tu sais que ça se passe bien si y a un couac, tu sais sur qui compter, tu sais que ça va rouler. (…) Après y en a qui oublie qu'on est en équipe mais pas là, pas dans ce service-là » (Emilie, IDE)

Les infirmières apprécient particulièrement d'anticiper le travail, sa charge pour la collègue qui va prendre la suite. L'infirmière de nuit va préparer les tubes et documents pour les prélèvements du matin pour que la collègue qui arrive à 6H15 ou 6h30 n'ait plus qu'à préparer le plateau et faire la prise de sang. Et les médicaments de l'après-midi vont être préparés par l'infirmière du matin quand sa charge de travail le lui permet.

« *Je me mets à la place de la personne, ça m'est déjà arrivé qu'on me laisse pas mal de trucs et que je sois débordée et ce n'est pas forcément très agréable, j'en veux pas du tout à ma collègue, y a pas de soucis, ça arrive mais c'est vrai que j'essaie d'éviter de mettre ma collègue dans cette situation…* » (Natacha, IDE)

La structuration par l'activité ne va pas se jouer de la même manière selon les métiers. L'ancrage qu'elle permet pour soutenir l'identité professionnelle va faire porter naturellement les deux corps de métier vers les tâches qui caractérisent leur fonction. Ainsi, les AS vont focaliser leur attention sur les toilettes alors que les infirmières vont s'attacher aux soins. Dans les deux cas c'est un point fixe qui va faire sens et répondre au besoin de s'ancrer dans leur travail. Mais le décalage entre leurs points de focalisation va engendrer des tensions.

Les infirmières formées par l'ancienne équipe ont adopté le fonctionnement précédent. Elles reconnaissent l'importance dans l'organisation du travail de faire les toilettes par binôme et les apprécient également comme un moment privilégié avec les patients. « *Les toilettes ça rentre dans notre travail et le jour où j'en fais plus je pense que ça me manquera parce que on a un contact avec les gens qu'on n'a pas, quand on passe juste donner le médicament. (…) C'est un temps qui est privilégié qu'on n'a pas forcément le temps de reprendre dans la matinée. Donc la toilette moi je trouve ça quand même important.* » (Sandrine, IDE) Mais toutes les infirmières ne partagent pas ce point de vue, et Jeanne (AS) me confie à propos des infirmières, « *des fois, elles ne veulent pas faire des toilettes, elles traînent à faire des soins, surtout les jeunes*. » La cadre a été sollicitée pour répondre à cette difficulté d'organisation mais pense qu'il va être « *difficile de faire bouger les choses tant que l'équipe des AS n'aura pas été renouvelée* ».

La répartition des tâches sur la journée semble beaucoup plus structurée pour les AS et la charge de travail plutôt dépendante de l'autonomie des patients et de la disponibilité des infirmières à les soutenir dans leur activité. Elles vont passer selon le secteur 45 minutes ou une heure avec la collègue d'après-midi pour faire leurs transmissions. Elles circulent d'une chambre à l'autre pour aller voir les patients ensemble alors que les infirmières ont quinze minutes pour faire leurs transmissions dans le bureau. La notion de travail « *bien fait* » semble prendre sens dans la continuité de la prise en charge du patient et la capacité à transmettre les bonnes informations aux collègues pour être « cohérents ». Aussi les quinze minutes de transmissions des infirmières se transforment souvent en 20 voire 30 minutes. La plupart d'entre elles ne notent les minutes supplémentaires que si l'excédent dépasse le ¼ d'heure voire pour certaines la ½ heure. Patricia consciente de la nécessité des dépassements a défendu le paiement de ces heures auprès de la direction à la fin de l'année dernière.

Ces éléments permettent de mettre en évidence comment les personnels soignants résistent à la liquéfaction de leur environnement. Ce sont les ressources interpersonnelles qui vont combler le déficit perçu de structuration de l'activité. Les failles vont être comblées à chaque fois par une astuce ou un bricolage qui mobilisera l'environnement relationnel du soignant. C'est ainsi la relation avec le patient qui permettra de soulager et de faciliter le travail, la relation avec la collègue qui compensera l'absence de moyens et la relation avec la cadre qui assurera une structuration minimale.

4. Discussion

Ces résultats permettent de dresser un tableau à la fois inquiétant, mais aussi rassurant de la situation des personnels soignants face aux difficultés de l'exercice de l'activité de soins. Si d'un côté, l'organisation hospitalière semble sombrer dans une relative déliquescence, la résilience des personnels parvient encore à compenser parfois ce triste naufrage en mobilisant les ressources relationnelles des personnels concernés.

Cette recherche et les résultats produits amènent à proposer des réflexions qui s'inscrivent à la fois dans une perspective méthodologique, mais aussi dans des perspectives théoriques et managériales.

4.1. Sur le plan méthodologique et interprétatif

Le choix épistémologique avant tout constructiviste retenu dans cette recherche a conduit d'une part à mobiliser un dispositif de collecte des données original, mais aussi à accepter de remettre en cause ce dispositif pour le compléter. D'autre part,

Il nous semble ainsi que cette démarche est originale dans le champ du management. L'observation des pratiques réalisée à partir d'un suivi précis des acteurs des situations de travail permet un renouvellement de la compréhension de la préservation des ressources face à une situation de pénibilité. Ce dispositif méthodologique apparaît extrêmement fructueux. La qualité du processus de collecte permet de bénéficier de données situationnelles originales qui échappent à la traditionnelle médiatisation par l'opinion des acteurs. En comparaison avec d'autres outils méthodologiques comme les entretiens ou les questionnaires, ce type de recueil assure une prise directe sur les comportements et les interactions entre acteurs. L'observation permet ainsi d'échapper aux biais de désirabilité, mais aussi au conformisme naturel des personnes interrogées. Certes, l'observation engendre toujours une évolution des comportements, mais elle permet d'accéder d'une manière pleine et entière aux interactions entre acteurs.

D'un point de vue interprétatif, la modélisation de Bauman permet, de notre point de vue, la constitution d'une grille d'analyse tout à fait riche pour interpréter la situation d'organisations aussi dégradées que le sont les établissements hospitaliers. L'approche par la liquidité rend compte d'une manière efficace de l'état des conditions de travail. Si nous reprenons le raisonnement de Bauman, l'absence de structure rend difficile la construction d'une identité professionnelle. Aussi dès qu'il y a un cadre qui est présent et investi ou une équipe avec qui il fait bon travailler, les individus s'y accrochent. Ça devient alors l'élément qui fait sens, qui fait structure. Là encore si nous suivons le raisonnement de Baumann, le déficit de structure ne doit pas être remplacé par de la structure mais par des principes supérieurs comme la confiance ce qui plaide pour des demandes de structuration qui se construisent au fil de l'eau,

individu par individu, binôme par binôme pour arriver au collectif et après seulement reconstruire une forme de structuration.

La mobilisation de ce cadre semble ainsi tout à fait fructueuse dans un tel contexte.

4.2 Sur le plan théorique

Plusieurs recherches ont montré comment les individus investissent leurs ressources après des pertes de ressources (Halbesleben et al, 2014 ; Wheeler et al., 2013) ou encore comment les ressources se compensent les unes les autres (Hotchwarter et al., 2007). Ces recherches quantitatives tendent à identifier les liens entre les pertes et les investissements qui les suivent. L'approche qualitative que nous avons choisie tend à démontrer non pas comment les individus investissent des ressources après une perte mais comment ils s'emparent d'éléments de leur quotidien au travail pour en faire des ressources.

L'individu va assurer son quotidien de travail et développer de nouvelles ressources. Ce que nous pouvons identifier ici, c'est une capacité de résilience des individus dans un environnement appauvri, contraint, et souffrant d'une absence de structuration de l'activité. Résilience qui s'exprime par cette capacité à se saisir d'éléments qui ne sont pas d'emblée « pensés », « définis » ou « perçus » comme des ressources afin qu'ils le deviennent. L'individu loin d'être neutre agit sur son environnement et sur les situations qu'il rencontre. Nous retrouvons ici la capacité proactive évoquée par Hobfoll d'agir sur une situation afin de préserver sa santé. Ces mécanismes masquent d'ailleurs une partie des conséquences des déficits constatés de l'organisation.

Cette étude nous montre également le caractère contingent des ressources. Les observations mettent en évidence comment les individus prennent les devants et s'accrochent aux points fixes qu'ils sont en capacité de saisir à un moment. Dans le cas présent, il s'agit de l'encadrement et de l'activité de travail mais dans un autre contexte, un autre temps, il s'agira d'autres éléments. Là est la difficulté pour les personnels. Les ressources qui accompagnent aujourd'hui leur quotidien ne seront probablement pas celles de demain.

Nous pouvons déjà percevoir cet aspect dans l'activité quotidienne. Nous l'avons vu, les collègues sont parfois source de liquidité (comme dans le 1er cas avec l'impossibilité de joindre Jeanne) mais ils représentent aussi une bouée comme l'explique Céline dans le 2nd. Pourtant, le turnover récent va se produire à nouveau, c'est une réalité à affronter deux infirmières du service savent déjà qu'elles vont partir, deux autres le souhaitent, deux aides-soignants partent à la retraite sous peu et une souhaite changer de service. Les nouvelles recrues sont honnêtes, si elles ont choisi ce métier c'est aussi pour pouvoir « *bouger facilement* ». Quant à la cadre elle est faisant-fonction. La direction l'a informée du retour de l'ancienne cadre sans en définir la date. A deux reprises, il lui a été annoncé une date qui finalement a été repoussée. Aujourd'hui il semblerait que son départ soit prévu dans trois mois alors elle commence à regarder les postes de faisant-fonction de cadre pour savoir où elle va aller ensuite. Elle reconnaît sans ambages que cette incertitude lui pèse et engendre une forme de désengagement vis à vis du service. Elle « *met sûrement moins de choses en place, parce qu'[elle] ne sai[t] pas si ce sera repris après*. »

Bibliographie

Arborio, A.-M. (2007). L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 26-34.
Arborio, A.-M. et Fournier P. (2015, [2005]). *L'observation directe.* 4ième édition. Paris : Armand Colin.
Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17 (1), 99-120.
Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
Brulhart, F. et Gherra, S. (2015). Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences. *Management International*, HEC Montréal, vol. 20 (1).
Clegg, S., Baumeler, C. (2010). Essai: From iron cages to liquid modernity in organization analysis. *Organisation Studies*, vol. 31 (12), 1713-1733.
Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 (3), 499-512.
De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.

De Groot, C. N. (2006). The church in liquid modernity: A sociological and theological exploration of a liquid church. *International Journal for the Study of the Christian Church*, vol. 6 (1), 91-103.
Edey-Gamassou, C. (2005). Epuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources. XVI^{ème} congrès de l'AGRH, 15 et 16 septembre, Paris Dauphine.
Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Stanford University Press.
Granovetter, M. S. (1973). The strenght of weak ties. American Journal of Sociology, vol. 78 (6), 1360-1380.
Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, n°104, 23-29.
Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underahl, S. C., Westman, M. (2014). Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, vol. 40 (5), 1334-1364.
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, vol. 44, 513-524.
Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New-York: Plenum.
Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An international Review.*
Hotchwarter, W. A., Perrewé, P. L., Meurs, J. A. (2007). The interactive effects of work-induced guilt and ability to manage resources on job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12 (2), 125-135.
Journe B. (2012), « Collecter les données par l'observation », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, p. 165-206.Kociatekiewicz, J., Kostera, M. (2014). *Liquid organization: Zygmunt Bauman and organization theory*. Oxford: Routledge.
Karasek R. et Theorell T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
Neveu J.-P. (2012). Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources, *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (Eds.), *Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire*, Ouvrage collectif, Paris : Vuibert-Collection AGRH.
Steele, J., Dredge, D. (2017). The liquid organization of volunteer tourism: Implications for responsability. *International Journal of Tourism Research*, vol. 19, 715-726.
Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal,* vol. 5 **(**2), 171-180.
Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 86, 477-496.

ANALYSE DE LA RELATION okambaINNOVATION - FORMATION EN CONEXTE PME : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE RBV

Brahim TIGUINT
Université Cadi Ayyad, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Marrakech
tiguint@yahoo.com

Hosna HOSSARI
Université Cadi Ayyad, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Marrakech
hossarihosna@yahoo.com

Résumé :
Dans un environnement marqué par la globalisation de la concurrence, les entreprises et plus particulièrement les PME doivent innover et faire preuve d'ingéniosité dans la manière avec laquelle elles déploient leurs ressources (notamment humaines) pour accéder à des avantages concurrentiels durables. En effet, une mise en œuvre réussie des innovations nécessiterait des ressources humaines qualifiées, compétentes et régulièrement mises à niveau par des actions de formation. Ce travail de recherche se fixe pour objectif principal l'analyse des pratiques des PME de la région de Marrakech en matière d'innovation et de formation et l'étude de l'impact des innovations organisationnelles, technologiques et marketing sur les activités de formation.
Mots clés : PME, innovation, formation, Resource Based View.

Abstract:
In the globalization era, SMEs should be more innovative and make a better use of their resources, to achieve a sustainable competitive advantage. Implementation of innovations need qualified human resources. Employee raining is one of the best ways to regularly enhance and maintain human resources skills and productivity. This research aims to analyze training and innovation practices among SMEs in Marrakech region. We will also try to assess the impact of organizational, technological and marketing innovations on training activities.
Key words: SME, innovation, training, Resource Based View.

Introduction
Dans un environnement caractérisé par la globalisation de la concurrence, les changements technologiques rapides et la versatilité des clients, les questions de survie et de développement des entreprises se posent, plus que jamais, avec acuité. Ce constat impose l'exploration de nouvelles pistes de réflexion susceptibles de contribuer à l'amélioration des capacités compétitives des entreprises.
Depuis son introduction dans la littérature sur le management stratégique, l'approche Resource Based View de l'entreprise a gagné en importance dans la communauté scientifique comme cadre explicatif des conditions dans lesquelles l'entreprise peut accéder à un avantage concurrentiel durable.
L'approche Resource Based View (Barny, 1991) stipule que l'entreprise est capable de générer un avantage concurrentiel à partir d'une combinaison spécifique des ressources internes rares ayant une valeur stratégique et difficilement imitables par la concurrence. Ces ressources incluent aussi bien les actifs tangibles et intangibles.
Parmi les actifs tangibles, les ressources humaines constituent aujourd'hui un élément stratégique et une source d'avantage concurrentiel (Boxall 1996 ; Nonaka, 1991). D'où la nécessité de les former et de les mettre à niveau particulièrement dans un contexte où l'innovation est une condition de survie.

Il est aujourd'hui largement admis que les investissements des PME en matière de formation, sont significativement moins importants, comparativement avec les grandes entreprises (Almeida R.K. et Aterido R. 2010)
Les principaux facteurs explicatifs tiennent aux coûts, aux contraintes financières et au risque de perte des employés suite à la formation (De Kok,2002 ; Hoque et Bacon, 2006).
Malgré ces contraintes, les besoins des PME en matière de formation ne sont, ni moins importants, ni sensiblement différents de ceux des grandes entreprises (Della Torre 2105). En effet, pour être compétitif dans le nouveau contexte de globalisation, la formation s'avère nécessaire à cause du rôle stratégique de la connaissance et du capital humain pour l'obtention et le maintien des avantages concurrentiels (Nyberg, Moliterno, Hale et Lepk 2014 ; Wright, Dunford et Snell, 2001).
Par ailleurs, les investissements en formation deviennent très importants pour les entreprises qui recherchent des avantages concurrentiels à travers l'adoption des innovations organisationnelles, technologiques… (Black et Lynch 2001, 2004 ; Milgrom et Roberts, 1990, 1995).
Les activités d'innovation, à leur tour, augmentent les besoins des entreprises pour des employés aux compétences adéquates et aux attitudes plus favorables vis-à-vis de l'innovation (Choi et Price, 2005).
La formation permet de régénérer l'innovation à travers la création d'un environnement organisationnel favorable à la diffusion de la connaissance (Laursen et Foss, 2003 ; Laursen et Mahnk, 2001).
Malgré le foisonnement de la littérature sur la formation, peu de travaux ont abordé l'impact de l'innovation sur la formation, notamment en contexte PME. Pour ce qui est des grandes entreprises, en revanche, il a été montré que l'innovation est un facteur explicatif de l'augmentation des investissements en formation (Antonelli, Antonelli et Guidetti, 2010 ; Lynch et Black, 1998).
Les recherches sur la formation dans les PME se sont plus focalisées sur l'étude des barrières aux investissements en formation et sur les effets de cette dernière sur la performance économique et financière des PME (Bryan 2006 ; De Kok 2002 ; Storey, 2004).
Une meilleure connaissance de l'impact de l'innovation sur les investissements en formation dans les PME s'avère donc, plus que jamais, nécessaire. Nous nous proposons dans cet article, de contribuer à une meilleure connaissance du rôle de l'innovation dans l'explication des activités de formation dans les PME.
Nous partons de l'hypothèse centrale que les innovations constituent un facteur qui devrait influencer les décisions des PME en matière d'investissement en formation.
Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès de 80 PME de différents secteurs d'activité dans la région de Marrakech Tensift El Haouz.
Contrairement à la majorité des écrits, qui mettent l'accent sur les effets de l'innovation et de la formation sur la performance, notre objectif consiste à vérifier les effets de l'innovation sur les activités de formation.

1. Cadre théorique

Plusieurs théories reconnaissent le rôle stratégique de la formation dans les organisations modernes. Dans la littérature du management stratégique, l'approche ressources et compétences (RBV), séduit de plus en plus les théoriciens du management des ressources humaines et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de l'appliquer aux PME (Martinez-Costa et Jiménez, 2009 ; Sheehan, 2013).
La formulation de base de l'approche RBV consiste à prendre en considération les ressources internes (y compris les ressources humaines) comme principal levier qui permet aux entreprises d'atteindre l'objectif ultime de la construction d'un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991, 1995 ; Lado et Wilson, 1994).
Selon l'approche RBV « La création d'un avantage concurrentiel durable dépend du caractère unique des ressources et compétences qu'une entreprise met au service de sa compétitivité. Les managers doivent rechercher (en interne) et exploiter des ressources et compétences rares, ayant une valeur supérieure et difficilement imitables » (Barney, 1995 p. 60).
Dans le même sens, les pratiques individuelles de gestion des ressources humaines sont facilement imitables et ne sont de ce fait pas une source d'avantage concurrentiel (Wright, Mc Mahan, et Mc Williams, 1994). Ce serait plutôt la mise en place d'un système de pratiques RH complémentaires et interdépendantes qui pourraient générer et développer, dans l'entreprise, un capital humain inimitable. (Boselie, Dietz et Boon, 2005).
A cet égard, Boxall (1996) avançait que « L'avantage RH, se compose de l'avantage capital humain et de l'avantage processus de gestion des ressources humaines. Le premier concerne le recrutement des talents, qui est facilement imitable, le deuxième peut être compris comme une fonction d'ambiguïté causale, de complexité sociale et comme processus historiquement évolués tels que l'apprentissage, la coopération et l'innovation […] qui est très difficilement imitable » (Boxall, 1996, p67).

Dans le cadre de l'approche RBV, la conception Knowledge-based de l'entreprise avance que la création de la connaissance est un processus dynamique dans lequel l'interaction entre les facteurs subjectifs et objectifs est influencée par l'environnement de l'entreprise (Nonaka et Toyama, 2007). Dans cette perspective, les connaissances 'tacites' se révèlent être les plus critiques pour le succès d'une entreprise. En effet, ces connaissances implicites, subjectives et codifiées sont plus difficiles à imiter par les concurrents (Nonaka et Toyama, 2007).
La formation, joue un rôle important dans le complexe création des connaissances/processus de management. En effet, « la formation crée des compétences humaines qui, prises dans leur ensemble, constituent le répertoire dans lequel réside la connaissance tacite de l'organisation » (Johnson, Baldwin et Diverty, 1996, p.113).
« La participation à divers programmes de formation […] pourrait pousser les salariés à partager leur expérience et expertise, acquérir de nouvelles connaissances et utiliser ce qu'ils apprennent dans le cadre de leur travail » (Chen et Huang 2009, p.107).
Les approches Resources-/Knowledge Based mettent en avant les relations de complémentarité entre la formation et l'innovation comme facteur clé de succès des entreprises. Sur le plan empirique, la thèse de complémentarité a largement été défendue y compris dans le contexte des PME. Way (2002) dans son étude sur les PME américaines et Della Torre et Solari (2013) qui ont travaillé sur les PME italiennes, ont montré que les pratiques GRH (notamment la formation), associées avec l'adoption de nouvelles technologies, permettent l'amélioration de la productivité et de la performance.
L'objectif de notre étude n'est pas de tester l'existence de l'effet de complémentarité entre innovation et formation. Nous supposons l'existence de cette complémentarité et nous nous proposons d'analyser le degré avec lequel les PME combinent l'adoption des innovations avec les investissements en formation.

2. Les concepts de formation et d'innovation :

2.1. L'innovation

L'innovation a longtemps été considérée comme un événement résultant de connaissances développées par des inventeurs ou chercheurs isolés mais actuellement, elle est plutôt vue comme la résultante d'un processus dont le succès dépend des interactions et des échanges entre une multitude d'acteurs au sein de situations d'interdépendances (Landry et al., 2002, 683). Elle est généralement définie par « […] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures » (OCDE, 2005, 46).
Cette définition met l'accent sur la question de la « mise en œuvre », ce qui permet de différencier ce qui relève de la créativité et de la génération d'idées et ce qui relève de la mise en œuvre des idées générées, c'est-à-dire de l'innovation. Il paraît intéressant de préciser que cette définition, issue de la dernière version du manuel d'Oslo (OCDE, 2005), s'inscrit dans une meilleure compréhension de la complexité du phénomène d'innovation qui peut revêtir de nombreuses formes. Ainsi, même si la « capture » du phénomène ne paraît pas encore exhaustive, l'innovation apparaît à partir du moment où « le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation [est] nouveau (ou sensiblement amélioré) pour la firme » (OCDE, 2005, 46). Les études tendent à démontrer que les PME innoveraient davantage au niveau des produits que des processus (Hoffman et al., 1998, 44). Les autres facettes de l'innovation, telles que la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation, sont plus limitées. Cela s'explique notamment par leur intégration récente dans les définitions de l'innovation, notamment au sein du manuel d'Oslo (OCDE, 2005).
Plusieurs définitions et formes de l'innovation ont été adopté par les chercheurs (voir Damanpour et Aravind, 2012). Dans sa revue de littérature, Damanpour (1991), a identifié trois typologies de l'innovation :

- Innovations technologiques et administratives
- Innovations produits et processus
- Innovations radicales et incrémentales

La majorité des recherches porte sur la seconde typologie (produits et processus) et adopte une perspective technologique (Damanpour et Aravind, 2012).
Dans cet article nous adoptons la distinction faite par Exquis, Hommen et Mc Kelvey (2001) entre les innovations technologiques et les innovations organisationnelles que nous avons complété par l'intégration des innovations marketing.

2.2. La formation

La formation représente aujourd'hui un des plus grands enjeux et un des investissements les plus importants de la GRH (Wang, Dou et Li, 2002). Elle est considérée comme une des méthodes les plus efficaces pour augmenter la productivité des individus, pour communiquer des objectifs organisationnels à de nouveaux employés (Arthur, Bennett, Edens et Bell, 2003) et pour gérer et anticiper les changements rapides des marchés (Rothwell et Kolb, 1999). De plus en plus d'entreprises cherchent à déterminer la pertinence de leurs investissements en formation (Guerrero, 2000). En même temps, l'investissement en formation a une rentabilité difficile à évaluer car fortement dépendante de critères qualitatifs et humains ainsi que de facteurs contextuels (Cadin, Guérin, Pigeyre, 1994). Cette spécificité contextuelle et humaine de l'investissement en formation confère en même temps à l'entreprise qui investit un avantage concurrentiel difficilement imitable par ses concurrents.

La formation devient un meilleur moyen pour surperformer sur les concurrents en matière d'innovation, pour fidéliser les clients et accroître les ventes.

Les entreprises qui ont une forte capacité d'apprentissage ont tendance à être plus innovantes, et pour cette raison, elles sont plus productives et plus compétitives. Par conséquent, elles sont capables de s'adapter et d'être proactives dans un environnement économique incertain.

Il existe plusieurs définitions de la formation ; nous reprenons ici la définition proposée par Larouche (2006) qui, se référant à plusieurs auteurs (Marsick et Watkins, 1992 ; Munger, 1983 ; Swanson, 1995), définit la formation en milieu de travail comme «Un ensemble d'activités généralement de courte durée, destinées à l'acquisition et à l'amélioration des connaissances techniques et pratiques nécessaires à l'exercice d'une fonction ou d'un emploi et visant à rendre l'employé plus apte à effectuer son travail au sein d'une organisation ». La plupart de ces définitions soulignent aussi le fait qu'il n'existe pas une forme unique de formation, notamment selon son degré de formalisation et d'encadrement.

Pour notre part nous avons pris en considération la quasi-totalité des formes de formation continue en entreprise :

- Formation interne/externe
- Formation en situation de travail/en dehors du travail
- Formations assurées par le personnel de l'entreprise/par des formateurs externes…

3. Relations entre innovations et formation dans les PME

La technologie et l'innovation font partie des déterminants les plus cités de l'appui à la formation par les employeurs (Rabemananjara R.et Parsley C., 2006). Selon Baldwin et Johnson (1995), les entreprises novatrices et plus avancées sur le plan de la technologie, qui accordent de l'importance à la gestion de la qualité et qui ont une stratégie de gestion des ressources humaines, appuient plus souvent des activités de formation

De même, Baldwin et Peters (2001) montrent que les entreprises novatrices sont relativement plus nombreuses à offrir des activités de formation que celles qui n'innovent pas, mais qu'elles préfèrent la formation en cours d'emploi.

Des auteurs comme Shipton, West Dowson, Birdi et Patterson (2006) ont montré l'existence d'un effet d'interaction entre les pratiques RH axées sur l'apprentissage exploratoire (pratiques qui favorisent l'émergence de nouvelles idées) et les pratiques axées sur l'acquisition des compétences et des savoirs nécessaires à l'efficacité de travail du personnel pour prédire le niveau d'innovation organisationnelle. Les innovations produit quant à elles semblent être plus influencées par les seules pratiques d'apprentissage exploratoire.

Selon Sheehan (2013), les PME qui investissent dans un système formel de management des ressources humaines (nombre de pratiques adoptées y compris la formation), obtiennent de meilleurs résultats en matière d'innovation en termes de produits, procédés, organisation et marketing.

Malgré son importance pour le succès du processus d'innovation (Klein et Sorra, 1996 ; Klein et Al., 2001 ; Marler, Liang et Dulebohn, 2006 ; Sawang et Unsworth, 2011) la relation entre l'adoption des innovations technologiques, organisationnelles et marketing et les investissements en formation est restée largement inexplorée dans les recherches en management des ressources humaines.

Dans une étude de Neirotti et Paolnai (2013) sur les PME italiennes, les auteurs ont exploré le double rôle de la formation en tant que déterminant des changements organisationnels et technologiques et en tant que facteur de mise en œuvre de ces changements dans l'entreprise. Les auteurs ont montré que les entreprises où la formation fait partie intégrante du système de pratiques du management des RH, sont aussi celles qui mettent en œuvre les changements organisationnels et technologiques. Ils ont également souligné que ces derniers favorisent l'implication des PME dans des activités de formation.

Dans leurs études des entreprises américaines, Osterman (1995) et Lynch et Black (1998) ont montré que les entreprises qui mettent en place des innovations organisationnelles (TQM, équipes de travail autonomes…) sont également celles qui investissent significativement dans les activités de formation.
Même si ces deux dernières études ont porté sur les grandes entreprises, on peut s'attendre à ce que la relation positive entre innovation organisationnelle et activités de formation, soit indépendante de la taille de l'entreprise (Della Torre 2015)
En effet, l'étude de Sawang et Unsworth (2011) sur les PME australiennes, a montré que le modèle de Klein et al. (2001), qui considère la formation comme une pratique déterminante dans la mise en œuvre efficace des innovations, est également valable dans le contexte des PME.
Pour leur part, Antonioli D. et Della Torre E. (2015) et dans une étude longitudinale des PME italiennes ont montré l'existence d'effets significatifs des innovations organisationnelles et technologiques sur les activités de formation.
Les recherches bibliographiques que nous avons menées dans le cadre de cet article nous permettent d'avancer que la relation entre les innovations marketing et les investissements en formation dans les PME sont quasi absentes dans la littérature.

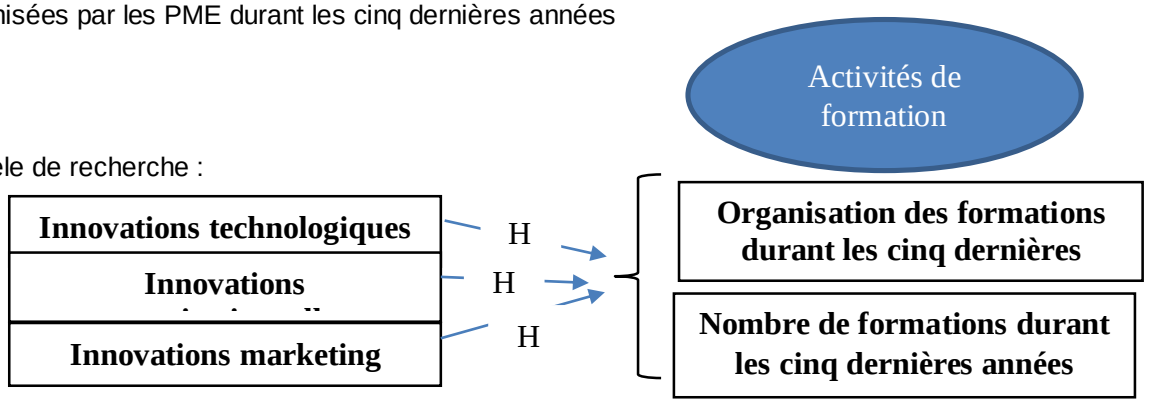
4. Méthodologie de recherche

4.1. Modèle de recherche

Partant de l'analyse de la littérature sur la relation entre innovation et formation dans les PME, nous avons voulu vérifier les liens entre les deux variables en croisant :

- D'une part les variables liées aux innovations organisationnelles, technologiques et marketing et la variable organisation des formations sur les cinq dernières années par les PME ;
- D'autre part, les mêmes variables d'innovation avec la variable nombre de formations organisées par les PME durant les cinq dernières années

Modèle de recherche :



Pour valider le modèle de recherche et ses hypothèses, notre investigation s'inscrit dans un paradigme positiviste s'appuyant sur une méthode hypothético-déductive.
A partir de l'analyse théorique de la relation entre l'innovation et les activités de formation, nous pouvons formuler trois hypothèses de base :
H1 : Les innovations organisationnelles ont un impact positif et significatif sur les activités de formation.
H2 : Les innovations technologiques ont un impact positif et significatif sur les activités de formation.
H3 : Les innovations marketing ont un impact positif et significatif sur les activités de formation.
Pour valider les hypothèses, nous allons dans un premier temps croiser les variables liées à l'innovation organisationnelle, technologique et marketing d'une part et les variables organisation des formations durant les cinq dernières années et le nombre de formations. L'objectif à ce niveau est de détecter l'existence de relations significatives entre les deux groupes de variables.
Pour ce faire, nous testons l'hypothèse nulle (indépendance) entre variables et cherchons le sens et le degré des corrélations en utilisant les corrélations bi variées (Rho de Pearson) adaptées pour analyser les liens entre variables qualitatives.
Par la suite nous allons procéder à l'analyse de l'impact des variables de l'innovation (variables indépendantes) sur les activités de formation (variables dépendantes), en procédant à une analyse de régression logistique binomiale plus adaptée pour traiter les liens entre données catégorielles.
L'enquête quantitative par questionnaire administré en face à face a été conduite auprès d'un échantillon de 80 PME de la région de Marrakech-Tensift Al Haouz entre 2015 et 2017. Un peu plus

de la moitié des PME consultées opèrent dans le secteur du textile et habillement et celui de l'agroalimentaire.

4.2. Structure de l'echantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Textile habillement	22	27,5	27,5
	Industrie métallurgique et mécanique	4	5,0	5,0
	Agroalimentaire	22	27,5	27,5
	Chimie parachimie	6	7,5	7,5
	Négoce	16	20,0	20,0
	Artisanat	10	12,5	12,5
	Total	80	100,0	100,0

4.3. Structure du questionnaire

Le questionnaire est conçu initialement pour évaluer la compétitivité des PME au Maroc. Il est structuré autour de neuf volets liés à l'identification de l'entreprise et sa configuration, l'activité et la production, les caractéristiques du marché et de la concurrence, les aspects de financement, les activités d'innovation, le développement des ressources humaines, les normes qualité et environnement et les aspects stratégiques.

Pour les besoins de la présente recherche, nous avons exploité les données relatives :

- D'une part à l'innovation (types d'innovations, objectifs, personnes impliquées, investissements, outputs des innovations…) ;
- D'autre part aux activités de formation (nombre de formations, personnes concernées, domaines de formation, types de formation, objectifs recherchés, fournisseurs des prestations de formation…).

5. Résultats de l'enquête

Avant d'explorer les liens entre l'innovation et les activités de formation, nous allons analyser les pratiques des PME en matière d'innovation et de formation. L'objectif de cette première partie est de nous permettre d'apporter des éclairages et explications complémentaires pour mieux appréhender l'impact des activités d'innovation sur la formation au niveau de la partie relative à l'analyse des résultats.

5.1. Les pratiques d'innovation dans les PME

Les innovations organisationnelles

	Toutes les PME		Dont PME formatrices	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Ch. Organisation de travail	46	57,5%	26	56%
Ch. Maintenance, comptabilité, achats	40	50%	26	65%
Ch. Gestion des connaissances	34	42,5%	20	58,82%
Ch. Relations partenaires externes	32	40%	18	56,25%
Ch. Mode de production	30	37,5%	16	53,33%
Ch. Logistique distribution des matières premières	26	32,5%	16	61,53%

En matière d'innovation, les changements de l'organisation de travail viennent en tête des pratiques des PME, suivi par les améliorations de l'organisation en matière de maintenance, comptabilité et achats. On remarque que le nombre des PME formatrices qui ont introduit des changements en matière d'organisation est systématiquement supérieur à celui des PME non formatrices pour tous les aspects liés à l'innovation organisationnelle.

Les PME formatrices mettent en avant les changements des activités de maintenance, comptabilité, achats et la logistique de distribution des matières premières, suivi de près par les changements en matière de gestion des connaissances.

Les innovations technologiques

	Toutes les PME		Dont PME formatrices	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Ch. Procédé de fabrication	38	47,5%	22	58%
Ch. Gestion ass. Par ordinateur	36	45%	24	67%
Ch. Conception ass. Par ordinateur	34	42,5%	20	59%
Ch. Dessin ass. Par ordinateur	28	35%	14	50%
Ch. Machine à cmde numériques	16	20%	8	50%
Ch. Robots	10	12,5%	6	60%

La proportion des PME qui ont introduit des innovations technologiques (toutes catégories confondues) est inférieure à 50%. En tête de ces innovations viennent celles liées aux changements relatifs aux procédés de fabrication. Viennent en deuxième lieu des innovations que l'on peut qualifier de « soft » et qui concernent la mise en place de nouveaux logiciels de gestion, de conception et de dessin assistés par ordinateur.
Mis à part les changements au niveau des procédés de fabrication, les innovations de type « hard » liées à l'introduction de machines à commandes numériques et des robots sont moins adoptées par les PME.
Les PME formatrices représentent au moins la moitié des entreprises qui ont innové (tous types confondus). 67% des PME qui ont introduit des innovations en matière de GAO ont également organisées des formations. Elles représentent également près de 60% à avoir introduit des robots.

Les innovations marketing

	Toutes les PME		Dont PME formatrices	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Produits nouveaux ou améliorés	42	52,5%	20	47,61%
Innov. Design packaging	38	47,5%	18	47,36%
Innov. Tarification	22	27,5%	12	54,54%
Innov. Techniques promotion	20	25%	10	50%

Exception faite de l'amélioration des produits et l'introduction de nouveaux produits, la proportion des PME qui adoptent des innovations marketing reste inférieure à 50%. Les PME formatrices ne surpassent les non formatrices que par rapport aux innovations liées aux aspects tarifaires. Les premières sont également plus nombreuses à adopter des innovations liées aux produits et dans une moindre mesure celles relatives au design et packaging des produits.

5.2. Les pratiques de formation dans les PME

40% des PME enquêtées affirment avoir organisé des formations durant les cinq dernières années et 75% d'entre elles ont organisés plus de 5 formations (45% des PME formatrices ont organisé entre 5 et 10 formations et 30% ont fait plus de 10 formations) ; soit un minimum d'une formation par an.
Près du tiers des PME formatrices ont organisé des formations en interne. Ces formations sont organisées en situation de travail pour la majorité (87,5%) de ces PME.

Les domaines couverts par les formations organisees par les PME

Domaine de formation	% des PME
Ingénierie, techniques de fabrication et maintenance	30%
Organisation du travail et gestion des équipes	25%
Gestion de la qualité	17,5%
Vente, marketing et innovation produit	10%
Gestion administrative, comptabilité, finance	7,5%
Bureautique et informatique	7,5%
Langues	5%

Les aspects liés à la production (ingénierie, techniques, maintenance et gestion de la qualité) viennent en tête des domaines de formation avec 47,5% des PME.
Elles sont suivies par les aspects organisationnels (organisation de travail, gestion des équipes, gestion administrative, bureautique et informatique) avec 40% des formations.
Les aspects marketing ne représentent, quant à eux, que 10% des formations organisées par les PME.

Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation pour l'entreprise :

Améliorer le rendement des équipements	68,8%
Conquête de nouveaux marchés	62,5%
Améliorer la maintenance des équipements	43,8%
Améliorer la qualité des relations humaines entre les salariés	43,8%
Accompagner la modernisation des équipements	25%
Aider à dynamiser les projets innovants	18,8%

Les objectifs de la formation vis-à-vis des salariés :

Améliorer la productivité	87,5%
Meilleure adaptation aux postes de travail	68,8%
Transfert des connaissances entre les salariés	56,3%
Construire des parcours de mobilités dans l'entreprise	37,5%
Aider à l'évolution des emplois	25%

Il semble que les principaux objectifs des PME en matière de formation soient liés à l'amélioration de la productivité (équipements et salariés) et à la conquête de nouveaux marchés. Les objectifs de transferts des connaissances entre salariés et la polyvalence (mobilité intra-entreprise), l'emportent largement sur les aspects liés à la dynamisation des projets innovants.

6. Exploration des relations entre les variables d'innovation et les activites de formatioin

6.1. Activites de formation et innovations organisationnelles

Variables liées à l'innovation	Valeur khi 2		Signification		Rho de Pearson	
	Org. formation	Nbre formations	Org form	Nbre form	Org form	Nbre form
Changement logistique distribution matières	**8,775**	0,185	**0,003**	0,912	**0,335****	-0,57
Changement maintenance compta	**24,431**	4,167	**0,000**	0,125	**0,56****	-0,23
Changement organisation travail	**12,310**	4,167	**0,000**	0,125	**0,392****	-0,23
Changement mode de production	3,556	1,852	0,059	0,396	0,211	-0,76
Changement gestion des connaissances	**8,730**	0,529	**0,003**	0,768	**0,330****	-0,41
Relations partenaires externes	**5,868**	1,111	**0,015**	0,574	**0,271***	-0,19

** la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)
* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)
L'analyse montre des relations significatives entre l'organisation des formations ces cinq dernières années et les innovations organisationnelles liées aux changements opérés dans :

- La logistique de distribution des matières premières ;
- Les activités de maintenance, de la comptabilité et des achats

- L'organisation du travail
- La gestion des connaissances

En revanche, aucune corrélation significative n'a été relevé entre le nombre de formations menées ces cinq dernières années et les innovations organisationnelles.
Pour appuyer ces résultats, nous avons également procédé à l'analyse des corrélations bivariées unilatérales entre les variables de l'innovation organisationnelle et celles de la formation.

6.2. Activites de formation et innovations technologiques

Variables liées à l'innovation	Valeur khi 2		Signification		Rho de Spearman	
	Org. formation	Nbre formations	Org form	Nbre form	Org form	Nbre form
Changement procédés de fabrication	**10,794**	0,529	**0,001**	0,768	**0,377****	-0,41
Gestion assistée par ordinateur	**19,394**	4,167	**0,000**	0,125	**0,492****	-0,23
Conception assistée par ordinateur	**8,730**	0,529	**0,003**	0,768	**0,330****	-0,41
Dessin assisté par ordinateur	1,795	1,867	0,180	0,393	0,15	-0,74
Utilisation des robots	1,905	5,185	0,168	0,075	0,154	-0,434
Machines à commandes numériques	0,833	1,944	0,361	0,378	0,102	-0,302

** la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)
* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Les seules innovations technologiques corrélées avec l'organisation des formations ces cinq dernières années concernent les changements au niveau des procédés de fabrication et au niveau de la conception et de la gestion assistées par ordinateur. Cela montre que les PME adoptent des innovations de type « soft » liées à la mise en place de logiciels d'amélioration de la gestion et de la conception.

6.3. Activites de formation et activites marketing

Variables liées à l'innovation	Valeur khi 2		Signification		Rho de Spearman	
	Org. formation	Nbre formations	Org form	Nbre form	Org form	Nbre form
Amélioration des produits/introduction de nouveaux produits	2,139	3,069	0,144	0,216	0,164	0,244
Changement design et packaging du produit	2,727	**11,667**	0,099	**0,003**	0,185	**-0,741****
Nouvelles techniques de promotion	1,111	3,069	0,292	0,216	0,118	-0,244
Nouvelles stratégies de tarification	2,675	**5,185**	0,102	**0,075**	0,183	**-0,494****

** la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)
* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

A ce niveau, aucune corrélation significative n'a été relevée entre les innovations marketing et le fait d'avoir organisé des formations ces cinq dernières années. En revanche, on note des corrélations relativement significatives, mais dans le sens inverse (négatif), entre les innovations liées au design et packaging et à la tarification et le nombre de formations organisées par les PME.
Il semble que la corrélation entre les innovations organisationnelles et les activités de formation soit la plus significative comparativement avec les innovations technologiques.
Pour ce qui est des innovations marketing (innovations produit et nouvelles techniques de promotion) nous n'avons relevé aucune corrélation significative avec les activités de formation.

7. Impact des variables d'innovation sur les activités de formation

Pour appréhender l'effet des innovations sur les activités de formation, nous avons utilisé la technique de régression logistique multinomiale.

- Dans une première étape nous avons introduit chaque variable d'innovation individuellement pour tester son pouvoir prédictif sur la variable organisation des formations ces cinq dernières années.

- Nous avons ensuite testé le pouvoir prédictif de chaque catégorie d'innovation (organisationnelle, technologique et marketing) sur les activités de formation.

- Et enfin nous avons introduit toutes les variables de l'innovation en un seul bloc

7.1. Effet individuel des variables d'innovation sur la formation

A ce niveau nous avons relevé le fait qu'à l'exception des innovations marketing, toutes les variables d'innovation corrélées significativement avec la formation (voir plus haut), influencent toutes positivement les activités de formation.

7.2. Effet des catégories d'innovation sur la formation

A part les innovations marketing, les deux autres catégories d'innovations (organisationnelles et technologiques) impactent positivement les activités de formation dans les PME.

Les innovations organisationnelles

Les résultats de la régression logistique montrent que les variables d'innovation organisationnelle prises dans leur ensemble ont un effet significatif sur la formation. Elles expliquent 30% de la variance de la variable formation.

Qualité de l'ajustement du modèle				Pseudo R deux Cox et Snell
Log de vraisemblance	Khi2	ddl	Signification	0,30
28,727	27,82	5	0,000	

Il faut cependant noter que seules les innovations liées aux activités de maintien, de la comptabilité et des achats contribuent de manière significative à l'explication du recours des PME à la formation.

Les innovations technologiques

Comparativement aux innovations organisationnelles, les innovations technologiques impactent mieux les activités de formation (35,6% de la variance expliquée).

Qualité de l'ajustement du modèle				Pseudo R deux Cox et Snell
Log de vraisemblance	Khi2	ddl	Signification	0,356
46,457	33,426	7	0,000	

Les variables qui contribuent le mieux à prédire les activités de formation sont la conception assistée par ordinateur et la gestion assistée par ordinateur.

7.3. Impact des innovations prises dans leur globalité

L'introduction de toutes les variables d'innovation dans un modèle explicatif des activités de formation permet effectivement d'améliorer la qualité de l'ajustement du modèle et de mieux prédire la variable dépendante (formation) avec 50,3% de la variance expliquée.

Qualité de l'ajustement du modèle				Pseudo R deux Cox et Snell
Log de vraisemblance	Khi2	ddl	Signification	0,503
48,762	53,202	16	0,000	

Les variables d'innovation les plus significatives dans le modèle global sont celles liées : à la conception assistée par ordinateur, la gestion assistée par ordinateur (innovations technologiques) et les changements des activités de maintenance, comptabilité et achats (innovations organisationnelles).
Au terme des diverses analyses menées nous pouvons conclure sur les hypothèses ainsi :

- Les hypothèses H1 et H2 partiellement validées : Les innovations organisationnelles et technologiques impactent positivement et significativement les activités de formation. Il est cependant à noter que certaines variables d'innovation ne sont pas corrélées avec la formation.

- L'hypothèse H3 n'est pas validée : nous n'avons trouvé aucun impact significatif des variables d'innovation marketing sur les activités de formation.

8. Discussion des résultats

Le premier constat qui se dégage des résultats de notre recherche concerne la complexité des relations entre innovations et formation. En effet, même si notre modèle ne prend en considération qu'une seule variable (organisation des formations durant les cinq dernières années), l'impact des innovations reste difficilement saisissable et clairement établi. Les effets changent selon qu'on considère individuellement chaque innovation, un groupe d'innovations ou toutes les innovations ensemble (effet de complémentarité).

Considérées individuellement, les innovations organisationnelles, exception faite de celles relatives au changement des modes de production, influencent significativement les activités de formation. Les innovations en matière de maintenance, de comptabilité et des achats, sont celles qui ont un impact très significatif.

Les innovations technologiques en matière de gestion et conception assistées par ordinateur et dans une moindre mesure, celles relatives aux changements des procédés de fabrication, impactent positivement les activités de formation.

Ces résultats contrastent plus ou moins avec ceux obtenus par d'autres auteurs tels que Della Torre et Solari (2015) qui a montré pour les PME italiennes une certaine complexité des relations entre les innovations et les activités de formation. En considérant l'indice général des innovations qui met l'accent sur la complémentarité des innovations, Delle Torre (2015) conclu que seul l'indice des innovations organisationnelles influence fortement et positivement les investissements en formation des PME. En revanche, l'indice des innovations technologiques ne semble pas lié aux activités de formation.

Considérées individuellement, les innovations technologiques (procédés de fabrication) se sont révélées négativement corrélées avec les activités de formation en interne, alors que les innovations en matière de technologies d'information et de communication sont positivement corrélées avec la formation.

Pour ce qui est des innovations organisationnelles, seules la mise en place des équipes de travail autonomes et des équipes de travail polyvalentes impactent positivement l'intensité et la couverture des activités de formation en situation de travail (formation informelle).

Notre investigation concernant les innovations marketing ont montré qu'il n'y a aucune corrélation avec les activités de formation. La proportion des entreprises qui ont affirmé avoir adopté des innovations marketing reste plus faible comparativement avec celles ayant mis en œuvre les autres innovations.

Exception faite du constat fait par Phyra Sok et al. (2013) sur l'existence de corrélations significatives entre innovations marketing et capacités d'apprentissage dans les PME australiennes, nous n'avons trouvé aucun article traitant de ces liens.

La faiblesse des liens entre innovations marketing et formation peut s'expliquer par une certaine faiblesse voire absence de pratiques marketing développées et structurées dans les PME marocaines. Ainsi pour Ailli S (2011) : « Dans les PME interrogées, le marketing est pratiqué de façon ponctuelle et épisodique, lors du lancement d'un nouveau produit par exemple. Il n'y a pas une programmation dans le temps des actions marketing ».

Conclusion

L'analyse des pratiques des PME en matière d'innovation montre des différences sensibles des priorités entre les PME prises dans leur globalité et les PME formatrices. Ainsi, en matière d'innovations organisationnelles, les changements de l'organisation de travail viennent en tête avec 57,5% des PME. En revanche, les PME formatrices mettent davantage l'accent sur les changements liés à la maintenance, à la comptabilité et aux achats.

Le même constat est fait pour les innovations technologiques pour lesquelles les changements de procédés de fabrication sont cités par 47,5% des PME, alors que les PME formatrices innovent plus en matière de gestion et de conception assistée par ordinateur.

Par rapport aux innovations marketing, elles concernent pour 52,5% des PME les produits nouveaux. Pour les PME formatrices ce sont plutôt les aspects de tarification et de promotion qui sont les plus importants.

Pour ce qui est de la formation, 40% seulement des PME ont déclaré avoir organisé des formations. Les principaux domaines couverts sont liés à l'ingénierie, techniques de fabrication et maintenance (30%) et à l'organisation du travail et gestion des équipes (25%).

Les objectifs en matière de formation concernent l'amélioration du rendement des équipements (68,8%), la productivité des salariés (87,5%), la polyvalence (68,8%) et la conquête de nouveaux marchés (62,5%).
L'étude des liens entre les variables d'innovation et de formation montre certes, l'existence de relations significatives, mais celles-ci présentent également une certaine complexité inouïe.
En effet, prises individuellement la plupart des aspects d'innovations organisationnelles (logistique de distribution des matières premières, maintenance comptabilité et achats, organisation de travail et changement de gestion des connaissances) et technologiques (changement de procédé de fabrication, gestion et conception assistées par ordinateur) impactent positivement les activités de formation. Tandis que les innovations marketing n'ont aucun effet positif sur la formation.
Cependant lorsqu'on considère l'impact d'un groupe d'innovation ou de toutes les innovations prises globalement dans notre modèle prédictif de la formation on obtient des résultats différents. Au final, lorsqu'on considère la complémentarité des innovations et leur impact sur la formation, seules les aspects liés à la gestion et à la conception par ordinateur (innovations technologiques) et les changements des activités de maintenance, de comptabilité et des achats (innovations organisationnelles) semblent influencer positivement l'organisation des formations par les PME.

Bibliographie

Ailli S. (2011). *L'approche marketing dans les PME marocaines : approche empirique.* Revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 45
Almeida R.K. et Aterido R. (2010). *The investment in job training: Why are SMEs lagging so much behind?* IZA discussion paper N° 4981
Antonelli, G., Antonietti, R., & Guidetti, G. (2010). *Organizational change, skill formation, human capital measurement: Evidence from Italian manufacturing firms*. Journal of Economic Surveys, 24, 206–247.
Antonioli, D. & Della Torre, E. (2015): *Innovation adoption and training activities in SMEs*, The International Journal of Human Resource Management
Arthur W., Bennett W., Edens P. S., Bell S. T., (2003), *Eectiveness of Training in Organizations: A MetaAnalysis of Design and Evaluation Features,* Journal of Applied Psychology, vol. 88, 234245.
Baldwin, J. et J. Johnson (1995). *Développement du capital humain et innovation : la formation dans les petites et moyennes entreprises.* Statistique Canada, Ottawa, no 7411F0019MPF no 74, 44 p.
Baldwin, J. et V. Peters (2001). *La formation comme stratégie en matière de ressources humaines : la réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique*. Statistique Canada, Ottawa, no 15411F0019MPE no 154, 38 p.
Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management Executives, 17, 99–120.
Barney, J. (1995). *Looking inside for competitive advantage*. Academy of Management Executives, 9, 49–61.
Black, S., & Lynch, L. (2001). *How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity.* Review of Economics and Statistics, 83, 434–445.
Black, S., & Lynch, L. (2004). *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation.* Economic Journal, 114, F97–F116
Boxall, P. (1996). *The strategic HRM debate and the resourcebased view of the firm*. Human Resource Management Journal, 6, 59–75.
Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. Human Resource Management Journal, 15, 67–94.
Bryan, J. (2006). *Training and performance in small firms*. International Small Business Journal, 24, 635–660.
Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity.* Journal of Business Research, 62, 104–114.
Choi, J., & Price, R. (2005). *The effects of person–innovation fit on individual responses to innovation.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 83–96.
Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: A metaanalysis of effects of determinants and moderators.* Academy of Management Journal, 34, 555–590
Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). *Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents.* Management and Organization Review, 8, 423–454.
De Kok, J. (2002). *The impact of firmprovided training on production: testing for firmsize effects*. International Small Business Journal, 20, 271–295.
Della Torre, E., & Solari, L. (2013). *High performance work systems and the change management process in mediumsized enterprises.* International Journal of Human Resource Management,

24, 2583–2607.
Edquist, C., Hommen, C. L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation.* Cheltenham : Edward Elgar.
Guerrero, S. (2000), *Où en sont les entreprises françaises en matière d'évaluation des actions de formation ?* Gestion 2000, no 5, p. 101116.
Hoque, K., & Bacon, N. (2006). *The antecedents of training activity in British small and mediumsized enterprises*. Work, Employment & Society, 20, 531–552.
Johnson, J., Baldwin, J., & Diverty, B. (1996). *The implications of innovation for human resource strategies*. Futures, 28, 103–119.
Klein, K., & Sorra, J. (1996). *The challenge of innovation implementation.* Academy of Management Review, 21, 1055–1080.
Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). *Implementing computerized technology: An organizational analysis*. Journal of Applied Psychology, 86, 811–824
Lado, A., & Wilson, M. (1994). *Human resource systems & sustained competitive advantage: A competencybased perspective.* Academy of Management Review, 19, 699–727.
Laursen, K., & Foss, J. (2003). *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance.* Cambridge Journal of Economics, 27, 243–263.
Laursen, K., & Mahnke, V. (2001). *Knowledge strategies, firm's types, and complementarity in humanresource practices.* Journal of Management and Governance, 5(1), 1–27
LopezCabrales, A., Pe´rezLun˜o, A., & Cabrera, R. (2009). *Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity.* Human Resource Management, 48, 485–503.
Lynch, L., & Black, S. (1998). *Beyond the incidence of employerprovided training.* Industrial and Labor Relations Review, 52, 64–81.
Marler, J. H., Liang, X. Y., & Dulebohn, J. H. (2006). *Training and effective employee information technology use.* Journal of Management, 32, 721–743.
Marsick, V. et Watkins, K. (1992). *Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations.* International Journal of Lifelong Education, Vol. II, no. 4. pp. 287300.
MartınezCosta, M., & Jime´nezJime´nez, D. (2009). *The effectiveness of TQM: The key role of organizational learning in small businesses.* International Small Business Journal, 27, 98–125.
Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). *The economics of modern manufacturing: Technology, strategy and organization.* American Economic Review, 80, 511–528.
Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). *Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing.* Journal of Accounting Economics, 19, 179–208.
Munger, M. (1983) in R. Legendre, *Dictionnaire Actuel de l'Éducation*, 2e édition. Montréal : Guérin.
Neirotti, P., & Paolucci, E. (2013). *Why do firms train? Empirical evidence on the relationship between training and technological and organizational change.* International Journal of Training & Development, 17, 93–115.
Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, 69, 96–104.
Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). *Why do firms differ? The theory of the knowledgecreating firm*. In K. Ichijo & I. Nonaka (Eds.), *Knowledge creation and management. New challenges for manager*s (pp. 13–31). New York, NY: Oxford Press.
Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). *Resourcebased perspectives on unitlevel human capital: A review and integration.* Journal of Management, 40, 316–346.
OECD. (2005). *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data.* Paris: OECD Publishing
Osterman, P. (1995). *Skill, training and work organization in American establishments*. Industrial Relations, 34, 125–146.
Phyra S., Aron O., Keo Mony S. (2013). *Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities.* Australasian Marketing Journal 21, 161–167
Rabemananjara R. et Parsley C. (2006). *Stratégies d'entreprises et pratiques de gestion des ressources humaines : étude selon la taille des entreprises*. Direction générale des communications et du marketing Industrie Canada
Rothwell W. et Kolb J., (1999), *Major workforce and workplace trends in fluencing the training and development field in the USA*, International Journal of Training and Development, vol. 3, 4453.
Sawang, S., & Unsworth, K. L. (2011). *A model of organizational innovation implementation effectiveness in small to medium firms.* International Journal of Innovation Management, 15, 989–1011.
Sheehan, M. (2013). *Human resource management and performance: Evidence from small and mediumsized firms*. International Small Business Journal, 32, 545–570.
Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). *HRM as a predictor of innovation*. Human Resource Management Journal, 16, 3–27.

Storey, D. (2004). *Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries*. International Journal of Human Resource Management, 15, 112–130
Swanson, R. T. (1995). *The history of training, In Kelly* (Ed.) Technical & skills training handbook of the ASTD. New York: McGraw Hill.
Wang G. G., Dou Z. et Li N., (2002), *A Systems Approach to Measuring Return on Investment for HRD Interventions,* Human Resource Development Quarterly, vol. 13, no 2, 203224.
Way, S. (2002). *High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector*. Journal of Management, 28, 765–785.
Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: A resourcebased perspective.* International Journal of Human Resource Management, 5, 301–326.
Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management, 27, 701–721.

COMITE SCIENTIFIQUE

Fabienne ALVAREZ, Université des Antilles
David AUTISSIER, ESSEC & IAE Gustave Eiffel, France
Olivier BACHELARD, EM Lyon, France
Adnane BELOUT, Univ. de Montréal, Québec, Canada
Béchir BENLAHOUEL, Univ. de Cergy-Pontoise , France
Chafik BENTALEB, Univ. de Marrakech, Maroc
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France
Mustapha BETTACHE, Univ. Laval, Québec, Canada
André BOYER, IAE de Nice, France
Luc BOYER, IAS France
Franck BRILLET, Univ. Paris II, France
Maria Giuseppina BRUNA, IPAG Business School, Paris
Sylvie BRUNET, KEDGE Marseille / CESE, France
Jean-François CHANLAT, Univ. Paris-Dauphine, France
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France
Annie CORNET, HEC Liège, Univ. de Liège, Belgique
Jean CRUSOL, Université des Antilles
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Patrick DAMBRON, IEAM, Paris, France
Richard DELAYE, Propedia, IGS, France
Marc DELUZET, OSI, France
Michelle DUPORT, Univ. de Montpellier III, France
Jean-Pierre DUMAZERT, ESC La Rochelle, France
Jean-Yves DUYCK, Univ. de La Rochelle, France
Patrice EYRAUD, IAS France
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
Anne-Marie FRAY, IAS, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Laurent GIRAUD, TSM, Toulouse, France
Roger-Pierre HERMONT, IAS France
Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France
Emmanuel KAMDEM, ESSEC, Douala, Cameroun
Assya KHIAT, Univ. d'Oran, Algérie
Alain LEMPEREUR, Heller School-Brandeis University / Harvard Law School, USA
Hubert LANDIER, IGS, Paris, France
Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Univ. Montpellier
Mohamed MATMATI, EM Grenoble, France
Olivier MEIER, Univ. de Paris-Est, France
Samuel MERCIER, Univ. de Bourgogne, France
Virginie MOISSON, IAE de La Réunio, France
Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, France
Emmanuel OKAMBA, Univ. de Paris Est, France
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France
Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France
Jean Michel PLANE, Univ. de Montpellier III, France
Stéphane RENAUD, Univ. de Montréal, Canada
Doha SAHRAOUI, Univ. Cadi Ayyad, Maroc
Henri SAVALL, Univ. Lyon III, ISEOR, France
Marie-José SCOTTO, IPAG Busines School, Nice, France
François SILVA, KEDGE Paris, France
Aline SCOUARNEC, Univ. de Caen, France
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
Frédéric TEULON, IPAG Business School, France

Maurice THEVENET, FNEGE, France
Lassana TIOTE, CESAG, Dakar, Sénégal
Anne-Marie de VAIVRE, AINF, IAS, France
Marc VALAX, Univ. Lyon III, France
Delphine VAN HOOREBEKE, Univ. de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESSCA Angers, France
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France
Véronique ZARDET, Univ. de Lyon III, ISEOR, France

COMITE D'ORGANISATION

Jean-Marie PERETTI, Président de l'IAS - ESSEC
Jacques IGALENS, Président d'honneur AGRH & IAS
Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Président de l'AGRH
Aline SCOUARNEC, Université de Caen et Essec
Zahir YANAT, Kedges Business School
Chafik BENTALEB, Université Cadi Ayyad, Marrakech
Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corse
Paul Raymond BOUCHER, Comité de Guadeloupe

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 20E UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS
ET DES 2E RENCONTRES INTERNATIONALES ET RECHERCHE EN MANAGEMENT AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE INSULAIRE

Comité scientifique :

Alain AKANNI, *Univ. de Dakar, Sénégal*
Boualem ALIOUAT, *Univ. de Nice, France*
Nehmé AZOURY, *Univ. du Saint-Esprit, Kaslik, Liban*
Olivier BACHELARD, *EM Lyon, France*
Michel BARABEL, *Univ. de Paris-Est, France*
Elie BASBOUS, *Univ. Libanaise, Beyrouth, Liban*
Adnane BELOUT, *Univ. de Montréal, Québec, Canada*
Djilali BENABOU, *Univ. de Mascara, Algérie*
Béchir BENLAHOUEL, *Univ. de Cergy-Pontoise , France*
Leila BENRAISS, *Univ. de Bordeaux, France*
Chafik BENTALEB, *Univ. de Marrakech, Maroc*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris, France*
Mustapha BETTACHE, *Univ. Laval, Québec, Canada*
André BOYER, *IAE de Nice, France*
Luc BOYER, *IAS France*
Franck BRILLET, *Univ. Paris II, France*
Maria Giuseppina BRUNA, *IPAG Business School, France*
Sylvie BRUNET, *KEDGE Marseille / CESE, France*
Adriana BURLEA-SCIOPERU, *Univ. Craiova, Roumanie*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM, France*
Jean-François CHANLAT, *Univ. Paris-Dauphine, France*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France*
Annie CORNET, *HEC Liège, Univ. de Liège, Belgique*
Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France*
Patrick DAMBRON, *IEAM, Paris, France*
Richard DELAYE, *Propedia, IGS, France*
Marc DELUZET, *OSI, France*
Luc Frederic DUCRAY, *IPAG Business School, France*
Michelle DUPORT, *Univ. de Montpellier III, France*
Jean-Pierre DUMAZERT, *ESC La Rochelle, France*
Jean-Yves DUYCK, *Univ. de La Rochelle, France*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie*
Corinne FORASACCO, *IAS, France*
Anne-Marie FRAY, *IAS, France*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
Sana HENDA, *ESC Amiens, France*
Roger-Pierre HERMONT, *IAS France*
Jacques IGALENS, *IAE de Toulouse, France*
Michel JONQUIERES, *Académie de l'Ethique, France*
Emmanuel KAMDEM, *ESSEC, Douala, Cameroun*
Assya KHIAT, *Univ. d'Oran, Algérie*
Alain LEMPEREUR, *Heller School-Brandeis University / Harvard Law School, USA*
Hubert LANDIER, *IGS, Paris, France*
Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France*
Henri MAHE de BOISLANDELLE, *Univ. Montpellier*
Mohamed MATMATI, *EM Grenoble, France*
Olivier MEIER, *Univ. de Paris-Est, France*
Samuel MERCIER, *Univ. de Bourgogne, France*
Nathalie MONTARGOT, *ESC La Rochelle, France*
Hadj NEKKA, *Univ. d'Alger, Algérie*
Maria NICULESCU, *ESFAM, Sofia, Bulgarie*
Duc Khuong NGUYEN, *IPAG Business School, France*
Emmanuel OKAMBA, *Univ. de Paris Est, France*
Mustafa ÖZBILGIN, *Brunel Business School, Londres, U.K*
Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
Yvon PESQUEUX, *CNAM-IFSAM, France*
Jean Michel PLANE, *Univ. de Montpellier III, France*
Stéphane RENAUD, *Univ. de Montréal, Canada*
Doha SAHRAOUI, *Univ. Cadi Ayyad, Maroc*
Henri SAVALL, *Univ. Lyon III, ISEOR, France*
Marie-José SCOTTO, *IPAG Busines School, Nice, France*
François SILVA, *KEDGE Paris, France*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen, France*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*
Frédéric TEULON, *IPAG Business School, France*
Maurice THEVENET, *FNEGE, France*
Marc VALAX, *Univ. Lyon III, France*
Anne-Marie de VAIVRE, *AINF, IAS, France*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Univ. de Toulon, France*
Eric VATTEVILLE, *ESSCA Angers, France*
Catherine VOYNET-FOURBOUL, *CIFFOP, Paris II, France*
Zahir YANAT, *KEDGE Bordeaux, France*
Véronique ZARDET, *Univ. de Lyon III, ISEOR, France*

Comité d'organisation :

Chafik BENTALEB, *Univ. de Marrakech, Maroc*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *Président AGRH & HEC Paris, France*
Paul Raymond BOUCHER, *Comité de Guadeloupe, DomTom*
Jacques IGALENS, *Président d'Honneur AGRH & IAS*Jean-Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen, France*
Zahir YANAT, *Kedges Business School*

Institut International de l'Audit Social - ESSEC Executive Education - 2, place de La Défense - 92053 Paris-La Défense
Secrétariat : Christiane DESHAIS - ESSEC - CS 50105 Cergy - 95021 Cergy-Pontoise Cedex
Tél. 00 33 (0)1 34 43 30 57 - Fax 00 33 (0)1 34 43 36 90 - E-mail : christianedeshais@gmail.com Site Internet : www.auditsocial.net